



MISSÃO DO EXÉRCITO

I. A fim de assegurar a defesa da Pátria:

- contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e
- realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.

II. A fim de garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem:

- manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.

III. Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.

IV. Como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da Lei.

VISÃO DE FUTURO DO EXÉRCITO

Ser uma Instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço.

Ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

Ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

IP PEO - PEG

Os direitos autorais destas Instruções Provisórias pertencem ao Exército Brasileiro. É permitida a reprodução total ou parcial para uso interno da Força. A reprodução ou utilização de parte ou do todo destas Instruções Provisórias externamente ao Exército Brasileiro esta sujeita a autorização prévia a ser solicitada a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército.

**ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE DO
COMANDANTE DO EXÉRCITO**

QG DO EXÉRCITO – BLOCO “J” – 1º ANDAR – SMU

BRASÍLIA – DF – CEP 70630-901

TEL: (61) 3415-5079 / FAX: (61) 3415-6655

e-mail: aesp@gabcmteb.mil.br

site: www.portalpeg.eb.mil.br

Exército Brasileiro

Instruções Provisórias Planejamento Estratégico Organizacional

– IP PEO-PEG

PREFÁCIO

O mundo contemporâneo tem se caracterizado pela rapidez e intensidade com que se processam as mudanças, impulsionadas particularmente pelas freqüentes inovações tecnológicas e transformações sociais. Diante desse quadro desafiador, com reflexos diretos sobre as Pessoas e as Organizações, descortina-se perante os líderes, em todos os níveis, a premente necessidade de buscar novas técnicas, métodos e procedimentos que tornem suas organizações e seus liderados: maleáveis diante do novo; susceptíveis à implementação consciente e voluntária de novas metodologias; voltados ao desempenho de suas funções; e permanentemente comprometidos com resultados.

Essa revolução tecnológica e administrativa exige das organizações a adoção de nova postura frente aos fatos. Para não ser ultrapassado pelos acontecimentos, em constantes mudanças, o Exército tem que trabalhar, permanentemente, de maneira pro-ativa para manter uma já consagrada e reconhecida competência em tudo que faz. Para tal mister, e para atender a presente demanda, o EB adotou o PEG-EB, cujo teor previne-o contra os dissabores do atraso e se propõe a conduzi-lo a patamares cada vez mais altos de excelência tendo por base uma gestão ainda mais comprometida com a eficácia, a eficiência e a efetividade, norteadas pelo imperioso objetivo de aprimorar a sua operacionalidade, fazendo-o aderir, definitivamente, ao futuro.

A publicação pela A Esp-Gab Cmt Ex das Instruções Provisórias (IP) que descrevem e apresentam aplicações do Modelo de Excelência Gerencial e de suas ferramentas traduz a necessidade de operacionalizar, de maneira sistêmica e científica, o objetivo geral do Exército de aperfeiçoar sua gestão. As IP atendem, também, orientações emanadas do Comandante do Exército para o PEG-EB, ao mesmo tempo em que procuram satisfazer às expectativas de todos os integrantes da Força no sentido de tornar a Instituição apta a superar as dificuldades e desafios decorrentes das incertezas conjunturais, fazendo uso, de novas metodologias gerenciais.

As IP têm, ainda, como proposta, disponibilizar às OM do EB ferramentas de gestão para auxiliá-las na busca da excelência de desempenho, que lhes possibilitem, em última análise, gerir com elevado nível de qualidade os recursos disponibilizados.

Agradecemos a todos os militares que com suas contribuições tornaram possível a concretização destas Instruções Provisórias, bem como àqueles que venham a contribuir, futuramente, para o aperfeiçoamento das mesmas.

CONTRA-PREFÁCIO

Essa publicação é fruto do aprendizado dos integrantes da AEsp-Gab Cmt Ex, ao longo desses últimos três anos, junto a integrantes do EB, a técnicos e à bibliografias especializados. Como esse aprendizado encontra-se em curso, a documentação referente ao MEG-EB foi publicada como IP, sendo imperiosa, portanto, a participação dos integrantes do EB com sugestões e colaborações no sentido de enriquecer os conteúdos dos textos, corrigir falhas e melhorar o entendimento do assunto.

O Glossário do MEG-EB, também disponível no Portal do PEG-EB, será atualizado a partir de solicitações dos usuários e do surgimento de novos termos de interesse.

Para que esse objetivo seja atingindo, as contribuições deverão ser encaminhadas pelos integrantes da Força, a qualquer tempo.

INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS EDITADAS PELA ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO

- Modelo de Excelência Gerencial - (IP MEG - PEG)
- Planejamento Estratégico Organizacional – (IP PEO – SMDO)
- Melhoria Contínua - (IP MC – PEG)
- Análise e Melhoria de Processos – (IP AMP – PEG)
- Sistema de Medição do Desempenho Organizacional – (IP SMDO – PEG)
- Elaboração e Gerenciamento de Projetos – (IP EGP – PEG)
- Ferramentas Gerenciais – (IP FG – PEG)

INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1-1
2. ASPECTOS CONCEITUAIS.....	2-1
2.1 Estratégia.....	2-1
2.2 Planejamento Estratégico.....	2-2
2.3 Preparação da OM para a elaboração do PEO.....	2-4
2.4 Importância da Liderança.....	2-4
2.5 Plano de Gestão.....	2-5
2.6 Responsabilidade de Comando.....	2-6
3. SISTEMÁTICA DE TRABALHO.....	3-1
3.1 Generalidades.....	3-1
3.2 Composição do Grupo de Trabalho.....	3-1
3.3 Quadro de Trabalho (QT).....	3-1
3.4 Desenvolvimento dos Trabalhos.....	3-2
3.5 Participação do Cmt nas Reuniões de Trabalho.....	3-3
4. ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	4-1
4.1 Generalidades.....	4-1
4.2 Missão.....	4-2
4.3 Princípios, Crenças e Valores.....	4-4
4.4 Diagnóstico Estratégico.....	4-5
4.5 Diretrizes do Comandante.....	4-10
4.6 Visão de Futuro.....	4-10
4.7 Objetivos Organizacionais	4-11
4.8 Fatores Críticos de Sucesso.....	4-12
4.9 Estratégias.....	4-14
4.10 Planos de Ação.....	4-16
4.11 Avaliação e Controle.....	4-20
4.12 Anexos ao Plano de Gestão.....	4-20
4.13 Itens Essenciais ao Plano.....	4-20

IP PEO - PEG

5. CONCLUSÃO	5-1
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	5-2
ANEXO A - EXERCÍCIO PRÁTICO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA OM VALOR BATALHÃO.....	A-1
ANEXO B - GLOSSÁRIO.....	B-1

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Em busca da modernização do processo de gestão, o Exército Brasileiro implantou, em 2003, o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB), introduzindo novas metodologias e ferramentas gerenciais, entre as quais se sobressai o Planejamento Estratégico.

No limiar do século XXI, a humanidade vive o período que se convencionou denominar de “Mundo Globalizado”, a era do conhecimento, em que as mudanças ocorrem numa velocidade substancial em todos os setores de atividade. O ritmo das mudanças seguirá a dinâmica da tecnologia, tornando-se a cada dia mais avançado e rápido.

O impacto dessas mutações no ambiente organizacional é cada vez mais notório e demanda o desenvolvimento de novas habilidades e competências, o fortalecimento das já existentes e, sobretudo, a busca de eliminar ou, pelo menos, minimizar eventuais vulnerabilidades para o confronto com a realidade dos dias atuais, plena de oportunidades a serem aproveitadas, bem como, de forma oposta, com os riscos das ameaças que se apresentam.

Independentemente do estágio de gestão atingido pela Instituição, o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) emerge como o processo que possibilita a análise racional das ameaças e oportunidades do ambiente externo, dos pontos fortes e fracos do ambiente interno de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento do desempenho organizacional.

De forma semelhante ao que ocorre com as organizações privadas, as organizações públicas, entre as quais se incluem as Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro, estão sujeitas às influências ambientais no cumprimento de sua destinação constitucional.

Essas influências estão evidenciadas em todos os escalões da Força Terrestre (FTer), contudo o impacto será tão maior quanto mais elevado for o escalão considerado.

Nesse contexto, conforme as necessidades de adequação às restrições orçamentárias, o PEO apresenta-se como uma excelente ferramenta gerencial capaz de proporcionar o estabelecimento de prioridades na execução das atividades inerentes ao cumprimento da missão em todos os níveis organizacionais.

No presente trabalho, buscou-se adaptar os aspectos conceituais existentes na literatura específica à realidade das Organizações Militares.

Seu propósito consiste, pois, em facilitar o trabalho dos Estados-Maiores/ Assessorias na elaboração do PEO, para que empreguem uma metodologia simples que possibilite otimizar a solução de problemas da Força, particularmente no nível da Alta Administração, em que é maior a margem de manobra, contudo atualizada com a sistemática utilizada tanto nos órgãos públicos como nas empresas privadas.

É ainda objetivo deste trabalho a padronização de procedimentos de forma a simplificar o alinhamento dos planos nos diversos escalões da Força. Entende-se por esse alinhamento, estarem os Planos de Gestão dos escalões subordinados coerentes com os de seus escalões imediatamente superiores e assim sucessivamente, de modo que as ações em todos os escalões da Instituição Exército Brasileiro estejam alinhadas com as políticas, estratégias e diretrizes constantes do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx).

A sequência proposta no modelo metodológico evidencia, de forma lógica, a vinculação de cada etapa à subsequente, bem como o impacto das diretrizes, do diagnóstico estratégico e dos princípios, crenças e valores em cada uma dessas etapas.

Com as devidas adaptações, o modelo proposto aplica-se a todos os escalões da Força, exceção feita ao PEO no nível institucional, o qual é realizado por meio do SIPLEx, embora ambos os processos sejam compatíveis e se insiram no Modelo de Gestão do Exército.

É importante, ainda, destacar que, no Anexo A desta Instrução Provisória, é apresentado de forma sequencial um exercício de elaboração do planejamento estratégico em uma organização valor batalhão.

Dessa forma, buscou-se evidenciar a importância do entendimento do planejamento estratégico para a gestão das Organizações Militares nos dias atuais, que pode ser resumida na citação que se segue: “Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém, sintetizando nesta frase a importância de planejamento futuro da organização, seja qual for o seu tamanho ou área de atuação” (Alvim Tofler).

CAPÍTULO 2

ASPECTOS CONCEITUAIS

2.1 Estratégia

Antes de se conceituar Planejamento Estratégico Organizacional, é de fundamental importância entender-se o significado da expressão “estratégia”.

Estratégia é um vocábulo de origem grega (estrategós), que significa a “arte do General”, conotação puramente militar, porque, no passado, a incumbência de fazer a guerra era responsabilidade direta dos chefes militares, os generais, os homens da Estratégia (Manual da Escola Superior de Guerra).

Na antiguidade, a estratégia era restrita ao campo de batalha (C124-1 2000). Segundo Souza e Silva (2001), o conceito de estratégia tem mais de 2500 anos, conforme registros deixados por textos gregos e chineses. É dessa época o livro “A Arte da Guerra”, escrito pelo general e filósofo chinês Sun Tzu, primeiro tratado sobre o assunto.

No início do século XVIII, o militar prussiano Carl Von Clausewitz, em seu livro “Da Guerra”, apresenta a seguinte afirmação: “a Guerra é a continuação da Política por outros meios”. Dessa forma, a política se sobrepõe à guerra, ditando-lhe a conduta e os fins a alcançar, e a estratégia passou a ter um sentido mais amplo. Ao longo da história da humanidade, esse conceito foi evoluindo de dimensões até chegar a Segunda Guerra Mundial, quando assumiu a dimensão global.

Nos anos subseqüentes, a estratégia adquiriu amplo e diversificado uso, atingindo a totalidade dos segmentos da sociedade, mormente ligada à ciência da administração, e popularizou-se com significado muitas vezes diferente daquele original, de luta entre vontades opostas.

Assim é que se consideram os anos 50/60 como o marco da evolução do conceito tradicional de estratégia da área militar para o mundo empresarial.

Para melhor entender-se a aplicação do vocábulo estratégia no nível gerencial, serão apresentados o conceito na dimensão militar atual (C124-1, 2000) e na dimensão da gestão estratégica.

Estratégia Militar é a arte de preparar e aplicar meios militares para a consecução e manutenção dos objetivos fixados pela política nacional. Nesse contexto, a estratégia militar integra a estratégia nacional e subordina-se à política, e sua concepção é encargo dos mais altos escalões da Força.

Estratégia Organizacional, de uma forma simplificada, pode ser conceituada como o caminho para a consecução dos objetivos organizacionais e pode ser aplicada indistintamente a todos os escalões da Força. Está voltada para o futuro da organização e orientada para longo prazo. Ela envolve a organização como uma totalidade e tem o comportamento orientado para os objetivos estratégicos organizacionais. “A estratégia é a ponte para o futuro” (Chiavenato et al. 2003). Não se trata, por conseguinte, da Estratégia Militar aplicável aos mais altos escalões da Força Terrestre, conforme prescreve o Manual de Campanha C 124-1 Estratégia.

Em consequência, não há incompatibilidade no emprego do termo estratégia quando se refere às atividades da gestão organizacional.

2.2 Planejamento Estratégico

Conceitualmente, o significado de Planejamento Estratégico Organizacional é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro (num determinado horizonte de tempo), ou seja, determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como saber se chegou lá.

Numa perspectiva mais abrangente, entende-se como planejamento estratégico o processo gerencial que examina as principais questões de uma organização, considerando sua missão, seus princípios e valores, e a análise do ambiente interno e externo, determinando um rumo amplo e generalizado na busca de um futuro desejado para a organização (adaptado de Ferreira et al, 1997).

Ele pode ainda ser conceituado como uma ferramenta de gestão, e, como toda ferramenta de gestão, tem apenas um propósito: ajudar a organização a realizar um trabalho melhor - focar sua energia, garantir que os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medir e ajustar a direção da organização em resposta a mudanças do ambiente (Torres, 2001:1).

De forma análoga, pode ser visto como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa

criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe-se na direção pretendida.

Segundo SERRA (2004:33/34), “a metodologia do planejamento estratégico não pode ser considerada um simples exercício de planejamento. Deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível e ajustar-se às modificações do ambiente e para orientar a implementação das ações planejadas. O raciocínio estratégico é orientado para interação entre a organização e o meio ambiente, assim como para o desempenho de suas atividades-fim.” Relaciona-se com a missão, a visão, a formulação dos objetivos e das principais ações estratégicas da organização.

De modo geral, o planejamento estratégico será elaborado num horizonte de tempo definido (podem-se tomar como base 4 anos, entretanto, esse tempo pode ser reajustado para intervalos maiores de acordo com o escalão e as características da OM) e é responsabilidade do Comando (Cmt/Ch/Dirt, SCmt/ChEM/ChGab e EM/ Asse) da OM. Contudo é de grande importância o comprometimento de todos os níveis, a fim de que o plano estratégico resultante (Plano de Gestão) seja condizente com a realidade organizacional e, ainda, para que esse comprometimento diminua a resistência à sua implementação. Em síntese, é uma ferramenta gerencial que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de aproveitar as oportunidades, minimizar os riscos e explorar suas potencialidades. É fundamental, ainda, visualizar-se o planejamento estratégico como um processo focado na busca contínua do melhor caminho para assegurar o cumprimento da missão e, em consequência, elevar-se o nível de operacionalidade da OM.

No entanto, não deve entender-se o planejamento estratégico como uma fórmula mágica que assegura o sucesso na resolução de todos os problemas da organização. É preciso entender que, pela própria dinâmica do processo, poderão surgir diferenças entre as intenções iniciais, o planejamento e a execução. Por conseguinte, é preciso estar consciente de que existem dificuldades a serem superadas no processo de elaboração do PEO. Essas dificuldades devem ser identificadas e superadas, e o conhecimento de que elas podem ocorrer facilita, com certeza, sua previsão e controle.

Entretanto, é de cabal importância esclarecer-se que o processo de planejamento estratégico, até hoje não foi suplantado por nenhum outro, na sistematização do conhecimento sobre o ambiente externo atual e potencial, bem como das competências internas na busca de resultados para alavancar oportunidades e superar ameaças.

2.3 Preparação da OM para a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional

Antes de se iniciarem as etapas de elaboração do PEO, é de grande importância a preparação dos integrantes da Organização Militar, independente do nível hierárquico, para a adoção de uma mentalidade estratégica. Essa preparação consiste na capacitação e na sensibilização dos quadros.

A capacitação destina-se ao Grupo de Trabalho (GT) encarregado do processo de elaboração do planejamento, composto pelo Estado-Maior/Asse/escalon equivalente, Equipe de Coordenação do PEG e outros militares designados pelo Cmt/Ch/Dirt e consistirá, basicamente, da participação em simpósios, da realização de cursos presenciais ou EAD e da leitura de livros e artigos referentes ao assunto.

A sensibilização caracteriza-se pela motivação do pessoal nas formaturas, reuniões, instrução de quadros e pela realização de palestras, destacando o processo participativo do público interno e esclarecendo o papel de cada um em todas as etapas do planejamento e dos aspectos conceituais considerados mais importantes (missão, visão, objetivos organizacionais, estratégia, fatores críticos de sucesso e planos de ação). Ressalta-se que, nessa fase de preparação, deve-se buscar a mobilização necessária para a execução das ações dos diversos integrantes da organização.

É de se salientar, ainda, que o planejamento não se encerra com a elaboração do Plano de Gestão. A etapa subsequente, sua implementação, é um dos momentos mais importantes de todo o processo, pois é, nessa fase, que as ações planejadas vão se concretizar.

2.4 Importância da Liderança

A excelência gerencial na busca da operacionalidade está baseada na capacidade e no comprometimento do Cmdo/chefia/direção das OM, em todos os escalões da FTER, em liderar o estabelecimento de um sistema de gestão eficaz que conduza seus integrantes a um propósito comum, de acordo com os princípios, crenças e valores, a missão institucional, as diretrizes e as estratégias organizacionais.

A ação da liderança é primordial para estimular a motivação e o comprometimento dos integrantes da OM na consecução dos resultados. O seu engajamento será o impulsor na condução do processo de planejamento, na execução do plano e na correção dos rumos ao longo do período de vigência e, ainda, um exemplo para o desenvolvimento de

um sistema de liderança em todos os escalões da OM.

O sistema de liderança refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e a sua comunicação e condução em todos os níveis.

2.5 Plano de Gestão

O Plano de Gestão deve ser entendido como o plano estratégico resultante da elaboração do planeamento estratégico organizacional, cuja finalidade precípua é definir como a OM será gerida num horizonte de tempo previamente definido. É uma espécie de modelo que norteia e direciona as principais decisões e ações estratégicas da organização, que tem como ponto de partida sua missão institucional.

Sua elaboração é um trabalho de Estado-Maior, coerente com as diretrizes, orientações e decisões do Cmt/Ch/Dirt. A equipe de coordenação do PEG, como integrante do Estado-Maior Especial, também poderá participar da elaboração do plano.

Em outras palavras, pode-se conceituá-lo como um instrumento que define, de forma clara, aonde a organização pretende chegar, delineando os objetivos a serem conquistados e os caminhos para essa conquista, desdobrando as estratégias em planos de ação e, finalmente, alocando os recursos necessários para sua realização.

Seu significado e valor residem no fato de se poderem identificar, de forma realística, as ações estratégicas que a OM deve adotar para cumprir sua missão institucional e buscar a melhoria do nível de capacitação operacional. Essas ações, coerentes com os recursos organizacionais disponíveis, deverão ser priorizadas ao longo do período de vigência do Plano de Gestão. Por conseguinte, o plano não deve ser limitado a um único período de Cmdo/Chefia/Direção, de forma a estabelecerem-se objetivos com horizontes mais amplos, com a finalidade de otimizar a gestão e elevar o nível de operacionalidade da OM.

Deve ser um documento mais perene, contudo deve ser atualizado sempre que houver uma mudança ambiental que possa alterar seus propósitos e, de preferência, ser revisado anualmente em decorrência do processo de análise crítica de desempenho da OM.

O desafio maior será o entendimento, não só do Cmdo como também de todos os integrantes da organização, de que o Plano de Gestão não se constitui em documento burocrático, e sim uma ferramenta gerencial

dinâmica com a qual se pretende trabalhar continuamente, de forma a integrar as ações dos diversos escalões da OM, possibilitando-lhes soluções pró-ativas para os problemas emergentes e evitando, sobretudo, soluções de conduta reativas.

Uma observação atenta permite constatar que a metodologia do PEO tem muita semelhança com o método de Estudo de Situação do Comandante, ensinado em nossos Estabelecimentos de Ensino. No entanto, a terminologia empregada e o enfoque a ser dado no cumprimento de suas etapas são diferentes.

Na realidade, quando um militar assume um cargo de Cmdo/chefia/direção, não é normal fazer a adaptação do Estudo de Situação do Comandante para a gestão em tempo de paz. Por outro lado, muitas vezes, ele desconhece e/ou não é orientado a adotar um modelo de PEO. Assim, a metodologia aqui proposta é uma ferramenta efetiva para suprir a lacuna supramencionada.

2.6 Responsabilidade de Comando

Ao assumir o novo cargo, o Cmt/Ch/Dirt receberá de seu antecessor o Plano de Gestão da OM, documento essencial na passagem de função. Seu conteúdo lhe possibilitará uma visão global de como a organização está sendo gerida e lhe permitirá dar continuidade, introduzindo, por meio de sua Diretriz de Comando, as modificações que se fizerem necessárias para o cumprimento da missão e para atingir-se a visão de futuro preconizada.

Após a assunção do cargo, o Cmt/Ch/Dirt deverá retificar ou ratificar o plano e, em seguida, informar ao escalão superior a decisão adotada. Em seguida, deverá divulgá-lo para toda OM.

O alinhamento dos planos em todos os escalões é um aspecto fundamental no planejamento estratégico num contexto sistêmico. Dessa forma, o Plano de Gestão da OM e suas eventuais modificações deverão ser aprovadas pelo escalão imediatamente superior.

CAPÍTULO 3

SISTEMÁTICA DE TRABALHO

3.1 Generalidades

Antes de iniciar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, é de fundamental importância estabelecer procedimentos que orientem o GT designado pelo Cmt/Ch/Dirt, definindo as regras que nortearão a realização dos trabalhos, como: composição do GT, locais e datas das reuniões, processo decisório (consensual ou votação), pauta das reuniões, quadro-horário, relatórios, datas em que será imprescindível a presença do Cmt/Ch/Dirt, entre outros.

3.2 Composição do Grupo de Trabalho

O GT será composto basicamente pelo ChEM/ChGab/SDirt/S Cmt (coordenador dos trabalhos) e Estado-Maior/Assessorias ou escalões equivalentes. Sugere-se que seja incluída no GT a Equipe de Coordenação Setorial do PEG, integrante do EM Especial e conhecedora da metodologia do Programa. Outros militares que se façam necessários também poderão ser chamados a participar, em quaisquer das etapas do planejamento.

No nível GU/GCmdo, é de grande valia a participação dos Cmt/Ch/Dirt das OMDS, em razão de se focar o sistema organizacional na elaboração do PEO.

Poderão, ainda, ser convidados a colaborar autoridades civis que tenham conhecimento da área de jurisdição das OM.

O ideal é que o GT tenha de 5 a 8 integrantes. Para efetivos maiores, sugere-se a divisão em 2 ou mais subgrupos com o mesmo efetivo. Esses subgrupos deverão, de preferência, realizar estudos semelhantes e, posteriormente, reunir-se para apresentar as conclusões dos subgrupos e definir a solução a ser proposta pelo GT ao comandante.

3.3 Quadro de Trabalho (QT)

Uma das primeiras atividades do GT será elaborar o quadro de trabalho do processo de planejamento no qual deverá constar: data/hora de

todas as reuniões de trabalho; assuntos previstos para serem estudados; participantes; datas alternativas se for o caso; e outras observações que se fizerem necessárias.

3.4 Desenvolvimento dos Trabalhos

O trabalho poderá ser realizado durante o horário do expediente da OM em reuniões programadas no QT, ou ainda, em reuniões do GT em períodos de 3 a 5 dias consecutivos, de preferência fora do Quartel. Essa opção tem a vantagem do GT estar empenhado unicamente na atividade do planejamento estratégico. A escolha da opção a adotar é uma decisão de comando, com base na que melhor atende às disponibilidades de tempo da OM.

Para todas as reuniões, deverá haver um roteiro com as idéias que serão discutidas, a fim de facilitar a preparação dos integrantes do GT, bem como, horário definido para início e término. Sugere-se não improvisar ou aproveitar tempos mortos de outras atividades para realizar as atividades do planejamento. É fundamental para o rendimento do trabalho que, nessas horas, todo o GT esteja dedicado exclusivamente ao planejamento estratégico.

As reuniões deverão ser dimensionadas de acordo com os assuntos previstos no roteiro, de forma a não ficar cansativa e obter-se maior rendimento.

Em todas as reuniões, deverá haver um militar designado como relator, cuja atribuição será listar as conclusões do evento e apresentá-las no início da reunião subsequente, como subsídio para o desenvolvimento dos trabalhos. Esse relatório deverá ser padronizado, de forma que essas conclusões também subsidiem a elaboração do Plano de Gestão.

Características desejáveis nas reuniões: dinamismo, abertura para novas idéias, flexibilidade, iniciativa, respeito às idéias dos companheiros, espírito de questionamento, pensar estratégico etc.

Durante as reuniões, faz-se mister seguir os seguintes procedimentos:

- todos devem exercitar a capacidade de ouvir;
- a apresentação de idéias não deve ser tolhida;
- devem-se evitar discussões paralelas; o foco deverá ser sempre o assunto em pauta;
- sugere-se não haver imposição de idéias, seja qual for o critério (antigüidade, liderança, mais conhecimento etc.); deve-se procurar o

consenso ou, em último caso, fazer votação; lembrar que consenso não é 100% de acordo; busca-se uma solução em que não haja sensação de vencidos e vencedores, porém que possibilite a convivência sadia e permita agregar mais o grupo;

- o compartilhamento possibilita todos se sentirem com maior participação no processo decisório;

- as discussões deverão ser sempre no campo das idéias, o Coordenador deverá evitar que passem para o campo pessoal; e

- quando as discordâncias forem muito grandes, o ideal é interromper a reunião, para que cada integrante se aprofunde no assunto. Na reunião subsequente, iniciar pelo assunto pendente.

3.5 Participação do Cmt nas reuniões do GT

É fundamental a participação do Cmt Ch/Dirt, pelo menos nas reuniões decisórias das etapas do processo de planejamento.

As reuniões em que se fizer necessária a presença do Cmt deverão constar no QT, a fim de que esse oficial agende a data e esteja preparado para participar do processo decisório.

Ao apresentar ao Cmt as propostas de redação dos itens que compõem o planejamento estratégico, o GT deverá detalhá-las à semelhança do que é feito no Estudo de Situação de Operações.

IP PEO - PEG

CAPÍTULO 4

ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Generalidades

Na pesquisa realizada na literatura existente sobre elaboração do planejamento estratégico, foram estudadas diversas metodologias, buscando adaptar-se um modelo que melhor se ajuste à dimensão e à realidade do Exército Brasileiro, e foi adotada a metodologia apresentada na Fig.4.1.



Figura 4.1- Metodologia para elaboração do processo de planejamento estratégico

Assim, é fundamental destacar-se que aperfeiçoamentos no modelo adotado poderão advir como fruto do processo de elaboração do planejamento estratégico em todas as OM da Força, de sua conseqüente realimentação e de eventuais evoluções do SIPLEx.

4.2 Missão

A primeira etapa do processo de planejamento é definir a missão, ou seja, estabelecer a razão da existência da Organização Militar. A missão é um elemento essencial para a gestão e deve ser definida com clareza, para que todos os integrantes entendam o papel que vão desempenhar no contexto da OM e da sociedade na sua área de jurisdição. A definição da missão responde à pergunta: **Quem é a organização?** ou **Que faz a organização?**

Seu enunciado refere-se à missão institucional imposta a partir da cadeia de comando, isto é, do escalão superior. Deve ser difundida para toda a OM a fim de facilitar o entendimento e o comprometimento dos quadros. O ideal é afixá-la nos quadros murais existentes nas instalações da OM, como refeitórios, alojamentos, salas de estar, corpo da guarda, enfermarias, entre outras.

É a base ou o ponto de partida do planejamento. Nela estão definidos a finalidade e os propósitos que a OM deve atender. A finalidade refere-se à atividade básica para qual a organização foi criada, enquadrando-se na missão do seu escalão imediatamente superior. Os propósitos correspondem ao seu detalhamento, ou seja, à definição das atividades atuais e potenciais nas quais a OM poderá ser empregada.

Na sua elaboração, conforme a (Fig. 4.2), os seguintes fatores deverão ser considerados:

- diretrizes e planos do escalão superior;
- portaria de criação da OM e quadro de organização (QO);
- normas, manuais e regulamentos;
- peculiaridades da organização e de sua área de jurisdição; e
- enquadramento da OM na missão do seu escalão imediatamente superior.



Figura 4.2- Documentação para elaboração do enunciado da missão

É fundamental que haja a preocupação de evitar o detalhamento excessivo do enunciado para não transformá-lo em um parágrafo terceiro de ordem de operações. Quando a equipe de planejamento, em virtude de diretrizes, ordens e normas do escalão superior, vier a elaborar uma missão mais detalhada, poderá redigir uma “**missão-síntese**” para facilitar sua memorização, por todos os integrantes da OM.

A missão é definida dentro de um horizonte de permanência e dela derivam seus processos. Esses determinam a maneira como a OM opera para cumprir sua missão institucional e, dessa forma, são também perenes, embora sujeitos a sucessivas análises e implementação de inovação e melhorias.

Por ser institucional, não deve ser objeto de modificações frequentes, mesmo por ocasião das passagens de Cmdo /Chefia/Direção. Alterações no enunciado só deverão ocorrer quando houver mudanças nos ambientes interno ou externo que impliquem a execução de atividades não previstas na missão em vigor. Como exemplos de possíveis modificações, podem ser citados: uma OM que não faça parte das Forças de Ação Rápida (FAR) e passa a integrá-las; uma OM que não tinha previsão de emprego em

missões no exterior e recebe o encargo de ficar ECD atuar como Força de Paz; uma OM que muda de sede para área de um Cmdo Mil A, cuja destinação é diferente do Cmdo anterior.

Exemplos de Missão:

MISSÃO de um GAAAe

-Realizar a defesa AAé da Capital Federal e Amazônia Ocidental e participar da segurança integrada do Comando Militar do Planalto.

MISSÃO de uma RM/DE

Planejar, coordenar, controlar e supervisionar o preparo e o emprego de suas Grandes Unidades, de suas OMDS e de outros meios colocados à sua disposição para participar, como força do Cmdo Mil A ou não, de operações de defesa da pátria, da garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Apoiar as OM sediadas em sua área de responsabilidade, provendo-lhes todos os meios e serviços necessários às suas atividades.

MISSÃO de uma Bda Inf Selva

Manter permanente capacitação profissional para executar ações na sua área de responsabilidade que visem:

- prevenir e dissuadir atitudes hostis e ameaças externas;
- garantir a inviolabilidade da fronteira terrestre;
- atuar de modo preventivo, repressivo e operativo em ações de GLO;
- cooperar no combate aos ilícitos e crimes transnacionais;
- apoiar ações de Defesa Civil; e
- atuar no processo de desenvolvimento regional.

MISSÃO-SÍNTESE da Bda: *Manter permanente capacitação profissional para executar ações de Defesa Externa, GLO e cooperar com o desenvolvimento regional.*

4.3 Princípios, Crenças e Valores

São os pilares que sustentam a OM e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no interior da organização. É a verdadeira identidade da OM. Devem ser simples, claros, diretos, de fácil entendimento e, principalmente, do conhecimento de toda a OM.

Dentre os cultuados pela Instituição Exército Brasileiro, deverão ser destacados aqueles que a OM enfatizará prioritariamente, considerando-

se: sua natureza, a missão institucional, as orientações do escalão superior, os ambientes externo e interno e a personalidade do próprio Cmt/Ch/Dirt.

Todos os princípios, crenças e valores do EB são importantes e serão cultuados, mas não será possível enfatizá-los igualmente. Considere-se, por exemplo, um Hospital, um BLog, uma Cia Intlg e um BIPqdt. Alguns valores são mais peculiares a umas dessas OM que a outras.

Por outro lado, dentro da mesma organização, diferentes princípios, crenças e valores podem ser enfatizados simultaneamente. As OM têm estratégias voltadas para a operacionalidade, a família militar, aperfeiçoamento da gestão e para outros objetivos organizacionais. Assim, é natural que alguns valores devam ser mais enfatizados em uma dada estratégia, em função de suas distintas naturezas.

Essas considerações devem ser observadas durante todo o processo de elaboração do PEO, de forma que nenhum de seus itens vá de encontro aos seus princípios, crenças e valores.

Na definição daqueles que deverão ser enfatizados na OM, é importante, para entendimento de todos seus integrantes, explicitar, de forma sintética, seu significado. É por meio da internalização deles que a OM manterá sua própria identidade. São eles que vão determinar o comportamento dos quadros e sua pró-atividade para o cumprimento da missão e concretização da visão de futuro.

4.4 Diagnóstico Estratégico

a. Considerações Gerais

O êxito no processo de elaboração e implementação do Plano de Gestão tem como suporte, além da missão institucional, o conhecimento da realidade ambiental na qual a OM está inserida. Essa realidade está consubstanciada no diagnóstico estratégico, cujo produto responde à pergunta: **Como está a organização?**

Sua finalidade é realizar um estudo das variáveis que compõem os ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) da OM, identificando-as e inter-relacionando-as, de forma a estabelecer uma visão da situação atual e suas perspectivas de evolução, a fim de possibilitar ao Cmt/Ch/Dirt uma radiografia atualizada de sua OM e, ainda, informações que permitam visualizar a projeção de uma situação desejada num futuro próximo.

É fundamental compreender-se que não é suficiente o conhecimento e o diagnóstico de como se apresentam os ambientes interno e externo da organização. É necessário saber combinar e integrar suas variáveis, de forma a identificar-se o que há por trás delas, como será sua evolução e que influências acarretará em cada etapa do processo de planejamento estratégico.

Como consequência dessa interação, a OM poderá tomar decisões de curto, médio e longo prazos, quanto à formulação de seus objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso, estratégias e planos de ação.

É de se destacar que o diagnóstico estratégico não é um processo estático e deve ser um trabalho contínuo e integrado para que sejam acompanhadas as mudanças ambientais que possam afetar o desempenho da OM e, em consequência, seu processo decisório.

Nessa etapa, a equipe de planejamento poderá ser reforçada pelos Cmt subordinados e outros militares e, quando for o caso, de civis convidados pelo Cmt/Ch/Dirt que possam transmitir mais informações sobre a OM e sua área de jurisdição.

O diagnóstico estratégico deverá constituir-se num dos anexos ao Plano de Gestão.

b. Análise do ambiente externo

Representa a análise dos fatores externos à Organização que possam influenciar na sua atuação. É o processo no qual uma organização deve identificar oportunidades (e buscar potencializá-las) e ameaças (e buscar neutralizá-las ou minimizá-las) ao seu desempenho, municiando-se de informações sobre essas variáveis e antecipando-se ou preparando-se para possíveis mudanças identificadas.

A Organização Militar deve olhar para fora de si, para o ambiente em que estão as oportunidades e ameaças e, em seguida, analisar as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações (REBOUÇAS, 2001:70). Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. Devem-se priorizar aquelas que a OM terá mais chance de aproveitar e aquelas que a afetarão mais diretamente.

1) Oportunidades

São situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem contribuir de forma relevante e por longo tempo para o cumprimento da sua missão e conquista dos objetivos organizacionais (ENAP, 2006).

A oportunidade pode ou não ser aproveitada, dependendo das condições internas da OM. Trata-se, portanto, de “chances” e não de conquistas líquidas e certas. Serão potencializadas se um ponto forte (PF) puder ser aplicado para seu aproveitamento.

Exemplos de oportunidades:

- a possibilidade de estabelecer boas relações com proprietários de fazendas, o que viabilizará o uso de suas terras para instrução;
- o estabelecimento de parcerias com os setores público, privado e religioso da comunidade local para cursos e assistência social a militares e famílias, para neutralizar a influência do crime organizado sobre o público interno;
- elevada credibilidade do EB junto à sociedade;
- possibilidade de emprego em Programas Governamentais oriundos de outros Ministérios; e
- integração com segmentos acadêmicos com projeção na área científica.

2) Ameaças

São situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e a conquista dos objetivos organizacionais (ENAP, 2006). A ameaça pode concretizar-se ou não, e seus impactos podem ou não afetar a organização, dependendo de suas condições internas de defesa ou neutralização. Trata-se, portanto, de “riscos” e não de perdas líquidas e certas. São óbices gerais ao cumprimento da missão da OM, que serão potencializados se incidirem sobre uma de suas **debilidades** (vulnerabilidades), ou seja, sobre uma de suas oportunidades de inovação e melhoria (pontos fracos).

Exemplos de ameaças:

- invasão e ocupação dos campos de instrução;
- dificuldade de conseguir áreas para instrução e/ou tiro real;
- proximidade do quartel de áreas de influência do crime organizado;
- corte no orçamento do EB que implique a redução de combustível, de munição e da alimentação da tropa;

- atuação de grupos ideológicos organizados, que incentivem o desrespeito da lei e da ordem como instrumento de pressão política;
- cobiça estrangeira sobre a Amazônia e sua ocupação lenta e progressiva por vários grupos estranhos à área; e
- graves problemas de Segurança Pública, particularmente, ação do crime organizado e narcotráfico.

c. Análise do ambiente interno

A análise interna objetiva identificar os principais pontos fortes e OIM (pontos fracos) da organização para nortear o processo de planejamento. A partir dessa análise, haverá conhecimento das qualificações com que a OM poderá contar, bem como das vulnerabilidades no momento de se estabelecerem as estratégias organizacionais, de forma a superar ou minimizar seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais. A análise interna consiste na análise dos aspectos internos da própria OM que influenciam sua condução ou desempenho no cumprimento da missão, ou seja, busca-se avaliar sua situação atual, fundamental para definição das ações para fazer frente aos desafios futuros.

Os pontos fortes e OIM, resultantes do processo de auto-avaliação constituem a base da análise do ambiente interno. Contudo, outros dados poderão ser levantados decorrentes de outras fontes.

Aspectos das instalações, dos processos internos, do efetivo pronto, das possibilidades de utilização de áreas para instrução, do moral da tropa, da situação do material, equipamento e armamento, dos meios de comunicações, da situação orçamentária, das orientações do escalão superior, da situação do apoio de lazer para a família militar, do apoio de saúde, da situação dos PNR, da experiência profissional dos quadros, entre outros, possibilitam a visualização dos pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria da OM, com relação ao ambiente interno.

1) Pontos fortes

“São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a OM em relação a seu ambiente”(REBOUÇAS, 2001:89). É uma condição interna à organização capaz de auxiliar, substancialmente e por longo tempo, o seu desempenho no cumprimento da missão e na consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, são características da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.

São exemplos de pontos fortes:

- pessoal com grande experiência profissional;
- moderno Sistema de Instrução Militar (SIMEB, SISLA, SISTAVOp, Sis Sml Cmb);
- experiência da OM em Ações Subsidiárias;
- implantação do Programa Excelência Gerencial;
- existência de Elementos capacitados para atuar em Op Mnt Paz;
- programa 5S implantado com sucesso;
- informatização em nível elevado na OM;
- padrões de trabalho para a maioria das práticas de gestão;
- espírito de corpo elevado;
- incorporação com alto nível de escolaridade;
- processos mapeados e controlados; e
- planejamento estratégico bem estruturado, implementado e bem controlado.

2) Oportunidades de inovação e melhoria (pontos fracos)

São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a OM em relação ao seu ambiente (REBOUÇAS, 2001:89). É uma condição interna à organização, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, são características da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente seu desempenho.

São exemplos de oportunidades de inovação e melhoria:

- falta de cultura de planejamento estratégico;
- existência de claros no QCP em funções críticas da OM;
- resistência a mudanças;
- falta de uma visão dos sistemas operacionais de combate;
- rotatividade de pessoal, particularmente os oficiais;
- número de PNR insuficiente para atender aos quadros permanentes;
- aquartelamento antigo, que exige constantes obras de manutenção; e
- obsolescência de parte do material de emprego militar.

d. Matriz DOFA

Como processo metodológico para o diagnóstico estratégico, poderá ser utilizada, nos escalões mais elevados da Força, a ferramenta matriz **DOFA** [Debilidades (oportunidades de inovação e melhoria), Oportunidades, Fortalezas (pontos fortes) e Ameaças], cujos resultados indicarão o

posicionamento estratégico organizacional (sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento), e orientarão o estabelecimento de objetivos estratégicos. Essa ferramenta será objeto de Ordem de Instrução específica.

4.5 Diretrizes do Comandante (Cmt)

São as orientações pessoais do Cmt/Ch/Dirt, normalmente elaboradas no início de sua gestão, para enfatizar como pretende direcionar o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais para alcançar a visão de futuro durante seu Comando/Chefia/Direção.

4.6 Visão de futuro

A visão representa uma situação futura altamente desejável pela OM e deve ser compartilhada por todos os seus integrantes. Ela deve resultar em melhoria no desempenho organizacional para elevar o nível de operacionalidade da OM. A definição da visão de futuro responde à pergunta: **O que a organização deseja ser no futuro?**

Deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida num horizonte de tempo definido para sua consecução e também ser factível.

A visão deve atuar como um elemento motivador, aglutinador e polarizador de esforços, energizando a OM e criando o comprometimento dos quadros em um ambiente propício ao surgimento de novas idéias¹.

Deve ser elaborada pelo Cmt/Ch/Dirt, auxiliado pelo EM/Asse/escalões equivalentes, e disseminada por toda a organização, a fim de que todos os integrantes da OM tomem conhecimento e, de forma sinérgica, busquem alcançá-la no prazo previsto.

Nasua elaboração, considerar o cumprimento da missão, as orientações do escalão superior, a análise dos ambientes externos e internos e os princípios, crenças e valores organizacionais.

É fundamental, nas mudanças de comando, que se considere o horizonte temporal da visão de futuro vigente, para não haver quebra de continuidade na consecução dos objetivos organizacionais. O ideal é que seja a mesma visão de futuro da gestão anterior. As modificações, quando houver, deverão ser decorrentes de mudanças ambientais que inviabilizem a consecução da visão estabelecida.

Na formulação da visão de futuro, é primordial que fique perfeitamente

definido o seu significado, de forma a facilitar o entendimento por todos os integrantes da OM e o seu desdobramento posterior em objetivos organizacionais. Uma maneira simples de realizar esse desdobramento é traduzir o significado da visão para as áreas funcionais das OM (pessoal, informações, instrução, operações, logística, administração).

Uma visão de futuro bem definida concentra o esforço das pessoas numa direção comum, torna os esforços da organização coerentes, orienta a prioridade na alocação de recursos, permite o alinhamento de objetivos, metas e estratégias dos indivíduos e frações componentes com os da OM e serve como referência para avaliar o desempenho da organização.

Exemplos de Visão de Futuro

Ser a unidade de confiança da Brigada para as missões operacionais de maior relevância, destacando-se como referência no Cmdo Mil A pelo espírito de corpo, rusticidade e sentimento do dever.

Ser reconhecido no âmbito do Comando Militar de Área pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional, pela pró-atividade de seus quadros e pela confiança dos escalões superiores.

4.7 Objetivos Organizacionais

Nessa etapa do planejamento, serão levantados os objetivos que caracterizarão o alcance da visão de futuro. Os **objetivos** podem ser conceituados como os alvos, situação ou resultados futuros que a organização deseja alcançar, e os **objetivos organizacionais (estratégicos)** são os resultados que a organização deve alcançar, em um determinado prazo, para concretizar a visão de futuro. Um objetivo organizacional pode ser considerado como uma parcela da visão de futuro que a organização busca e se propõe a alcançar. Em outras palavras, uma imagem do mosaico da visão de futuro que a organização pretende preencher.

Os objetivos abrangem as dimensões externa e interna da organização. Em síntese, estabelecem **“o que fazer”** para alcançar a visão de futuro.

A formulação dos objetivos organizacionais é uma das etapas mais complexas do processo de planejamento estratégico, pois consiste em transformar a visão de futuro em objetivos exeqüíveis, a serem atingidos ao longo do período de tempo definido para o plano. Em consequência, não deverão ser subjetivos; pelo contrário, deverão ser práticos, passíveis

de mensuração e coerentes com o diagnóstico estratégico.

Os objetivos podem ser comparados às placas de quilometragem das estradas que servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previstos.

Para cumprir a missão e concretizar a visão de futuro da OM, é necessário defini-los claramente. Para que atendam à sua finalidade devem ser²:

- específicos, indicando efetivamente o que se quer alcançar;
- passíveis de serem alcançados, para motivar a OM;
- não ir de encontro ao diagnóstico estratégico;
- flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade; e
- mensuráveis e vinculados a prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento. Um objetivo mal formulado pode, então, comprometer todo o processo. Muitos objetivos poderão ser formulados, todavia numa única gestão não se podem concretizar todos. Dessa forma, o Cmt priorizará aqueles que pretende conquistar no seu comando, e os demais serão concretizados nas gestões subseqüentes.

Ao elaborar os objetivos, o GT deve verificar ainda se³:

- estão condizentes com a missão e a visão de futuro;
- são realísticos;
- estão entendidos por todos os integrantes da OM;
- atendem às Diretrizes do Cmt;
- são coerentes com a análise dos ambientes interno e externo;
- têm sistemas de controle; e
- têm prioridades estabelecidas.

4.8 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

A fim de que a visão de futuro seja transformada em objetivos organizacionais claros, deve-se utilizar o conceito de fatores críticos de sucesso, ou seja, aquelas características, condições ou variáveis que, quando adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre o sucesso de uma OM na consecução dos objetivos organizacionais.

Em síntese, são os aspectos condicionantes do sucesso da OM no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais.

Para identificar os FCS, deve ser formulada a seguinte pergunta: **Em que aspectos a organização deve se concentrar para assegurar a consecução dos objetivos organizacionais?**

Para cada objetivo, deverão ser levantados separadamente os FCS condicionantes. Tal fato não impede que o mesmo FCS condicione mais de um objetivo. Há que se ter critério, pois a tendência é considerar um número exagerado. Assim, o grupo de trabalho que desenvolve o planejamento estratégico organizacional elabora uma lista com os FCS propostos para cada objetivo. Para que esses fatores sejam depurados, a organização pode utilizar técnicas para reduzir o número de opções e focar os aspectos fundamentais, como a “Votação Múltipla”, “*Brainstorming*”, “Votação de Pareto” etc.

Como exemplo, considere-se uma unidade blindada e outra de infantaria leve. Na primeira, o suprimento de combustível é fator crítico para o sucesso no adestramento, ao contrário da unidade de infantaria leve, em que o adestramento não tem tanta dependência desse suprimento.

Outro exemplo é a necessidade do perfeito funcionamento das comunicações como fator crítico de sucesso no adestramento das unidades de Artilharia na execução do tiro real, o que não ocorre para realizar tal adestramento nas de Infantaria.

Uma vez identificados os FCS, priorizar ações e direcionar a maior parte dos recursos que a OM dispõe para atendê-los.

Não basta, portanto, determinar os fatores críticos de sucesso. É preciso levantar o que precisa ser feito para assegurá-los por meio de estratégias e/ou planos de ação.

Exemplos de FCS

- comprometimento dos comandantes, chefes e diretores em todos os níveis;
- gastos com concessionárias de serviços públicos;
- manutenção orgânica confiável;
- quadros permanentes capacitados;
- melhoria do ambiente de trabalho;
- melhoria da integração com a comunidade;
- permanente capacitação operacional para manter o poder dissuasório da Bda;

- material adequado à missão a ser executada; e
- liberdade de criação e expressão, respeitados os valores institucionais.

Os FCS propostos devem ser perseguidos durante o período de vigência do Plano de Gestão, a fim de que a OM possa atingir seus objetivos, cumprir a missão e alcançar a visão de futuro.

4.9 Estratégias

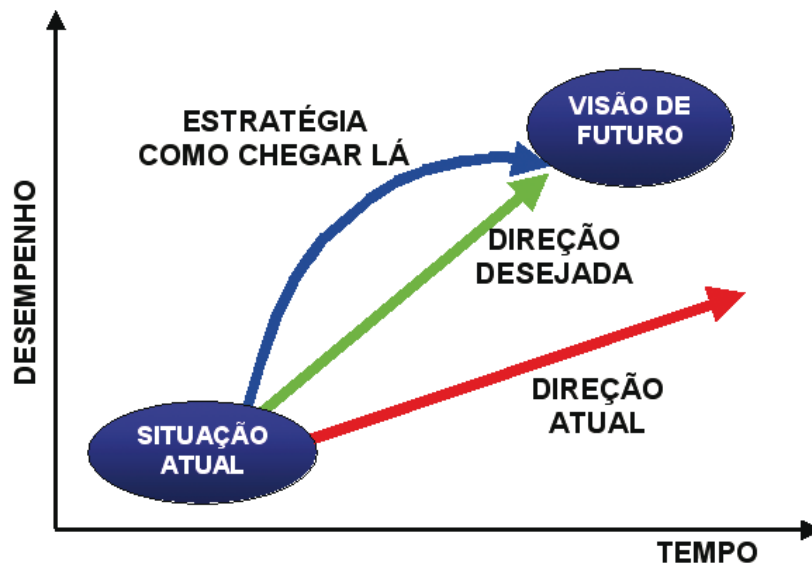


Figura 4.3 - Estratégia

Definidos os objetivos organizacionais e os fatores críticos de sucesso, a etapa seguinte é a formulação das estratégias. Elas são definidas como as alternativas, escolhas, decisões que caracterizam um conjunto integrado de ações, cuja finalidade é garantir que a organização alcance seus objetivos. Estratégia é o **“como fazer”**, ou seja, definir o caminho a seguir para se chegar aos objetivos propostos. É fundamental, na elaboração das estratégias e, posteriormente, no seu desdobramento considerar os FCS, assegurando o que fazer para a consecução dos objetivos organizacionais.

As estratégias representam as ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro

no horizonte do Plano de Gestão. Indicam em que se devem concentrar esforços e são uma ferramenta gerencial particularmente útil para inibir a dispersão de esforços e a pulverização de recursos.

Como as estratégias são muitas vezes abrangentes e estruturam um esforço de desenvolvimento da organização, são desdobradas em planos de ação que objetivam constituir resultados a serem alcançados sucessivamente no horizonte do plano. O conjunto dos resultados dos planos de ação deve representar a realização das estratégias e a consecução dos objetivos propostos⁴.

A equipe de planejamento poderá elaborar tantas estratégias quantas forem necessárias para caracterizar a consecução ou manutenção de cada objetivo, contudo deverá priorizá-las para melhor alocar os recursos disponíveis.

Não existem regras mágicas para a formulação de estratégias, existem conceitos orientativos, que não eliminam a visão do Comando da OM e o discernimento individual dos planejadores. A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o gestor enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Aspectos que devem ser considerados na elaboração das estratégias:

- a organização com seus recursos, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria;
- o ambiente em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- não impactar o cumprimento da missão;
- o alinhamento com a visão de futuro e possibilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- coerência com a Diretriz do Cmt e alinhada às estratégias e diretrizes do Esc Supe; e
- ser factível e de fácil entendimento pela organização

As estratégias determinam os rumos para a conquista ou manutenção dos objetivos organizacionais, isto é, definem “como fazer” para cumpri-los. Combinam recursos (equipamentos, finanças, métodos e capacidade intelectual) para alcançar os objetivos estabelecidos. São implementadas para vencer os óbices, estabelecer as metas quantificadas (índices a alcançar e prazos) e as ações que contribuem para a conquista dos objetivos organizacionais.

4.10 Planos de Ação

Elaboradas as estratégias, a etapa subsequente é a sua implementação, ou seja, o desdobramento em planos de ação, cuja finalidade é estabelecer o conjunto de ações a serem desenvolvidas num determinado período, com o detalhamento de metas físicas e orçamentárias de modo a permitir o acompanhamento e, por conseguinte, garanta a execução do Plano de Gestão.

É de cabal importância compreender-se que, como as estratégias são os caminhos para se atingirem os objetivos organizacionais, os Planos de Ação serão trechos desses caminhos que serão percorridos de acordo com a prioridade estabelecida pelo Cmdo da OM no intervalo de tempo de vigência do Plano de Gestão.

a. Os Planos de Ação

São a descrição dos passos a serem seguidos em cada estratégia e das ações concretas a serem realizadas. Constituem-se os principais propulsores organizacionais resultantes do desdobramento das estratégias de curto, médio e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a OM deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no contexto do planejamento estratégico organizacional para que os objetivos organizacionais e as metas sejam bem entendidos e desdobrados para toda a organização.

Os planos de ação, nesse caso, estão caracterizados por Ações de Comando, Projetos e outros planos complementares.

Os Projetos podem ser simples ou complexos e são subdivididos em Projetos de Inovação e Melhoria (PIM) e Projetos Estratégicos.

b. Ações de Comando

São procedimentos simples, consubstanciados numa decisão do Cmt/ Ch/ Dirt. Não necessitam de detalhamentos, apenas seu registro para evidenciar a etapa da estratégia que foi cumprida.

c. Projetos de Inovação e Melhoria (PIM)

São oriundos da auto-avaliação, uma vez que ela constituiu basicamente a análise do ambiente interno. Esses PIM, ao final da elaboração do planejamento estratégico, deverão ser inseridos no Plano de Gestão e enquadrados nas estratégias formuladas para a consecução dos objetivos organizacionais.

d. Projetos Estratégicos

São os oriundos do processo de planejamento/gestão estratégica e os determinados pelo escalão superior.

Considerando-se a quantidade de projetos levantados ao final do processo de planejamento, é fundamental priorizar aqueles que, coerentes com os recursos organizacionais, mais contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais.

Além dos supracitados, os planos de ação poderão, ainda, ser complementados por outros planos que se fizerem necessários para implementação do plano de gestão, como: Planos Operacionais, Plano de Gerenciamento de Riscos, Planos de Capacitação específicos, entre outros.

Nessa etapa, além do EM/Asse, outros integrantes da OM passarão a participar da equipe de planejamento, cuja tarefa será identificar as ações necessárias ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, definindo o que deverá ser feito de maneira mais detalhada para que a OM consiga alcançar a visão de futuro.

Para a maioria das Organizações Militares, é recomendado utilizar a ferramenta 5W2H para a elaboração dos projetos.

Essa ferramenta procura responder aos seguintes quesitos: a ação/tarefa a realizar (*What* - o que); responsável pela ação (*Who* - quem); a razão da ação (*Why* - por que); quando a ação será desenvolvida - periodicidade (*When* - quando); as áreas envolvidas (*Where* - onde); estratégia empregada/ caminho a ser seguida (*How* - como); e, finalmente, os custos envolvidos (*How Much* - quanto custa). A Instrução Provisória de Elaboração e Gerenciamento de Projetos detalha os procedimentos para utilização dessa ferramenta.

Uma preocupação que a equipe de planejamento deve ter no momento da elaboração dos planos de ação é o alinhamento das ações a serem realizadas às estratégias da OM.

Dentro desse contexto, o primeiro passo para a preparação dos planos de ação é estabelecer o relacionamento objetivo organizacional, fator(es) crítico(s) e estratégias .

A partir daí, a equipe responsável pela elaboração do plano deve levantar as metas e os respectivos indicadores de desempenho que possibilitarão medir se o objetivo e a meta serão alcançados.

Os indicadores de desempenho são essenciais na definição de uma

meta, ou seja, eles são os “ponteiros” que o responsável pela meta vai utilizar para monitorar a sua execução e, principalmente, os seus resultados.

e. Meta

Metas são alvos a serem atingidos para que a organização melhore seu desempenho num determinado período de tempo e devem especificar os resultados a serem obtidos e em que quantidade. Portanto, uma meta deverá estar vinculada a um objetivo organizacional. Sua definição compreende o estabelecimento de um valor (resultado) e um prazo para sua realização e, esse valor, geralmente, é mensurado por meio de indicadores.

Enfim, meta é o detalhamento e a quantificação dos objetivos organizacionais estabelecidos. Requer a definição de prazos, recursos e os responsáveis pela sua consecução, devendo estar detalhada por meio de ações estratégicas. Em outras palavras, a meta é **o quando e o quanto fazer**.

f. Indicadores

Indicadores são “dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e são utilizados para medir um processo”, nesse caso, uma meta.

É fundamental que o Plano de Gestão tenha indicadores que meçam a eficiência e a eficácia organizacional.

Na seqüência, será apresentado um exemplo de desdobramento de uma meta a partir de um objetivo organizacional.

Objetivo organizacional: Elevar o nível de operacionalidade da OM em operações de GLO.

Estratégia: Melhorar o aprestamento da tropa.

Meta: Reduzir o tempo do apronto operacional das subunidades para 1 hora até o final do Período de Instrução Individual.

Indicador: Tempo do apronto operacional da tropa.

Valor: para 1 hora.

Prazo: até o final do Período de Instrução Individual.

Ação estratégica: Realizar treinamentos semanais com todas as subunidades.

Responsável: S/3.

Definidas as metas e os indicadores de desempenho, o passo seguinte é desdobrá-las em ações (tarefas/atividades) que facilitem a conquista dos objetivos organizacionais. Nessa fase, deve-se realizar um *Brainstorming*

(técnica utilizada para auxiliar um grupo a criar tantas idéias quanto possível, no mesmo espaço de tempo) com as pessoas envolvidas no projeto, elaborando as principais ações a realizar.

A seguir, é interessante colocar as ações na ordem de implementação, ou seja, devem-se listar de maneira seqüencial e cronológica todas as atividades / ações / tarefas a serem realizadas no plano de ação (projeto).

Para cada ação a realizar, a equipe de planejamento procurará responder aos demais campos da matriz da ferramenta 5W2H. Atenção especial deve ser dada ao prazo (When - quando) e aos custos (How Much - quanto) relacionados àquela ação /atividade / tarefa.

Gerenciar projetos requer trabalho em equipe, controle dos recursos financeiros, monitoração das ações planejadas e previsão e acompanhamento dos possíveis riscos que poderão influenciar na execução do projeto.

Para mais detalhamento dos assuntos Elaboração e Gerenciamento de Projetos, Sistema de Medição de Desempenho Organizacional, Análise e Melhoria de Processos, consultar as Instruções Provisórias específicas.

A seguir, será ilustrado um modelo para projetos simples, conforme Fig.4.5.

Objetivo Organizacional						
Fator(es) Crítico(s) de Sucesso						
Estratégia						
Meta						
Indicador de Desempenho						
Ações a realizar(o Que?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Quanto?	Quando?

Fig. 4.5 Matriz para elaboração de projeto simples

4.11 Avaliação e Controle

Esta etapa do planejamento estratégico organizacional objetiva avaliar como a organização está caminhando na direção da situação planejada. O controle, nesse caso, caracteriza-se pelas ações necessárias para assegurar a concretização dos objetivos, metas e planos de ação, bem como se as estratégias estão conduzindo ao rumo planejado⁵.

5- Adaptado de Rebouças (1999:53)

Podemos, pois, entender a avaliação e controle como:

- a comparação da situação atual com os objetivos propostos, as metas, os planos de ação;
 - a análise dos desvios, a correção dos rumos em função dessas análises;
 - o acompanhamento para avaliar a eficiência da correção adotada;
- e
- a obtenção de informações úteis ao processo de planejamento visando ao desenvolvimento de ciclos futuros.

Dependendo do escalão da OM, a avaliação e o controle poderão necessitar tanto do simples estabelecimento de indicadores como da montagem de sistemas de medição mais complexos para realizar a gestão estratégica. Para tanto, o Exército está implantando o sistema de medição com base na metodologia do “Cenário Balanceado” (*Balance Scorecard-BSC*), inicialmente no nível corporativo e, em seguida, no nível departamental e nos Comandos Militares de Área. O sistema será progressivamente ampliado para outros níveis organizacionais, conforme os resultados dessa experiência inicial.

4.12 Anexos

O Cmt/Ch/Dirt poderá anexar ao Plano de Gestão, além do diagnóstico estratégico e dos planos de ação, os documentos que julgar necessários ao seu esclarecimento.

4.13 Itens Essenciais do Plano

- 1 Missão
- 2 Princípios, Crenças e Valores
3. Diretriz do Comandante (poderá ser um dos anexos, em razão da mudança de Cmt/Ch/Dirt, de 2 em 2 anos)
4. Visão de Futuro
5. Objetivos Organizacionais
6. Fatores Críticos de Sucesso
7. Estratégias
8. Anexos (Diagnóstico Estratégico, Planos de Ação...)

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Com essas Instruções Provisórias, pretendeu-se preencher uma lacuna na capacitação dos quadros para a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional e, em consequência, na formalização do Plano de Gestão. Buscou-se, prioritariamente, adaptar o linguajar específico da literatura existente, basicamente voltado para a iniciativa privada, ajustando-o às características das Organizações Militares do Exército Brasileiro e mantendo-se a coerência dos aspectos conceituais.

O propósito do modelo consiste em simplificar o trabalho dos Estados-Maiores/ Assessorias/escalões equivalentes na formulação de cada etapa do planejamento. Destaca-se a importância do alinhamento entre as etapas supramencionadas e deve ser uma preocupação constante a coerência entre a etapa que está sendo elaborada e as anteriores.

É, ainda, de fundamental importância, como parte do processo participativo, a disseminação ampla do Plano de Gestão por todos os escalões da OM. O conhecimento dos conceitos e ações do plano será o impulsor dos resultados para cada integrante da organização, na sua esfera de atribuições e fará com que todos pensem estrategicamente.

É de se ressaltar que o planejamento é um processo contínuo, que deve ser revisto, periodicamente, de preferência anualmente, a fim de que seja ajustado à dinâmica organizacional e mantido constantemente atualizado com as condições ambientais.

Finalmente, a partir da implementação das estratégias, a OM vivenciará o processo de Gestão Estratégica, realizando constantes avaliações e as consequentes mudanças que se fizerem necessárias para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, José A. Cenário Balanceado: Balanced Scorecard. São Paulo: Aquariana, 1998

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO Arão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____, MATOS, Francisco G. Visão e Ação Estratégica. São Paulo: Markon Book, 1999.

CERTO, Samuel C., Peter, JP Administração Estratégica. São Paulo: Pearson, 2ª Ed, 2005.

COSTA, Eliezer A. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2003.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Planejamento e Gestão Estratégica: Conceitos e Ferramentas. Brasília: ENAP, 2004.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Manual de Campanha C 124-1: Estratégia. Brasília: EGCF, 2ª Ed, 2000.

REBOUÇAS, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias Práticas. São Paulo: Atlas, 16ª Ed., 2001.

_____, Excelência na Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 4ª Ed, 1999.

SERRA. Fernando et al. Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro, Casos Práticos. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

TARAPANOFF, Kira et al. Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora UnB, 2001.

TAVARES, Mauro C. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

TOMPSON, Artur A., STRICKLAND A. J. III. Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira, 2003.

TORRES, Alexandre J, Planejamento Estratégico dá certo ou é apenas uma onda? Capturado na internet em Fev 05.

VALADARES, Maurício CB. Planejamento Estratégico Empresarial: Técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS, Paulo F, PAGNONCELLI, Dernino. Construindo Estratégias para Vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGTH, Peter et al. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A

EXERCÍCIO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA OM VALOR BATALHÃO

1. INTRODUÇÃO

O presente documento objetiva apresentar, de forma simplificada, um exercício de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional de uma OM valor Batalhão e, como consequência, seu plano estratégico, o Plano de Gestão. Esse exercício, devidamente adaptado, serve como subsídio para a elaboração do Plano de Gestão para escalões mais elevados da Força.

Inicialmente, o Cmt deverá compor o GT para a condução do processo de planejamento estratégico da OM. Por ter como resultante um plano estratégico que irá gerir a OM, sua execução é atribuição do Estado-Maior (EM), coordenado pelo S Cmt e poderá contar com a participação da Equipe de Coordenação do PEG, conhecedora da metodologia, e de outros integrantes da OM que possam auxiliar o EM nas diversas etapas de elaboração. O passo seguinte será a capacitação do GT, que poderá ser realizada em cursos, simpósios ou pela leitura de livros ou artigos sobre o assunto. Posteriormente, o Cmt deverá sensibilizar os integrantes da OM para o ambiente estratégico, destacando o papel participativo de cada um nas etapas do plano. Todos devem saber a missão da OM, a visão de futuro e os objetivos e metas com os quais irão trabalhar.

Para facilitar o entendimento desse exercício, foi elaborado um extrato do perfil de uma Unidade que apresenta características comuns a muitas OM do Exército.

O exercício está apresentado numa seqüência metodológica, contudo, durante o desenvolvimento do trabalho, o GT poderá consultar ou mesmo modificar as etapas já elaboradas para ratificar ou retificar aspectos que não tenham ficado claros o suficiente para implementação do plano.

Para a realização do processo de elaboração do plano, sugere-se concentrar todo o material de consulta num único local, que pode ser a sala de operações ou a sala de reuniões da Unidade e estabelecer um calendário de trabalho, com prazos definidos para início e término, de forma que cada etapa seja fielmente cumprida.

2. EXTRATO DO PERFIL DO BATALHÃO

a. Identificação

O 84º Batalhão de Infantaria Motorizado é uma unidade operacional do Exército Brasileiro do tipo III. Foi criado, em 30 de maio de 1950, pelo Decreto Lei 123456. Está diretamente subordinado à 80ª Brigada de Infantaria Motorizada, situada num município distante 350km da sede do 84º BIMtz. Além dessa subordinação, o Batalhão enquadra-se também nos demais subsistemas do Exército Brasileiro.

É uma Unidade tradicional, goza de muito prestígio na sociedade local e nos demais municípios da área de segurança. Ao longo dos anos, tem prestado excelentes serviços à comunidade. O relacionamento do comando com as autoridades municipais e as estaduais, existentes na área, é de alto nível e todas participam freqüentemente dos eventos organizados pelo Batalhão.

Tem um efetivo de 1200 homens, contudo existem claros no QCP, referente a Oficiais e Sargentos, particularmente Oficiais Superiores, Subtenentes e Primeiros Sargentos. O padrão do contingente incorporado é muito bom, em virtude do alto nível de escolaridade das áreas urbanas. Nas áreas rurais, esse nível cai um pouco.

Está situado num município do interior de um Estado do Sudeste do Brasil, distante 640 km da capital. O município sede, com uma população em torno de 500 mil habitantes, tem sua base econômica na indústria e no setor terciário, contudo, na sua área de segurança, limítrofe à sede, a maioria das cidades (18), tem sua base econômica no agronegócio. Ultimamente, têm crescido os problemas de Segurança Pública, particularmente o crime organizado e a ação dos narcotraficantes, que chegam a controlar algumas regiões de favelas. Existem também problemas relativos à posse da terra, com invasões de propriedades por movimentos sociais organizados.

O aquartelamento está situado num bairro afastado do centro da cidade, porém é bem servido de vias e de transporte coletivo. Sua área é de 18 km², subdividida em duas partes, uma construída, onde estão as diversas instalações da OM, cuja segurança é muito boa e, outra parte, predominantemente matosa, delimitada por uma cerca de arame farpado, onde a segurança é precária, particularmente nos períodos de desincorporação do contingente. Nas proximidades dessa segunda subdivisão, existe uma área de favela, a qual, segundo suspeita dos órgãos de segurança está sob controle dos narcotraficantes.

Os PNR estão situados em frente ao Quartel e atendem a 50% dos oficiais e 35% dos sargentos. O preço dos aluguéis, na sede, é alto, porém

nos municípios periféricos é mais razoável.

As movimentações constituem-se num óbice para a capacitação do pessoal nas diversas áreas.

A maior parte das edificações do quartel são muito antigas e necessitam de reparações constantes, em decorrência de rachaduras e infiltrações.

b. Caracterização dos clientes /usuários

O 84º BIMtz tem como seus principais clientes: a 80ª Bda Inf Mtz, seu escalão imediatamente superior; os dependentes dos militares do batalhão, os militares inativos, as pensionistas e seus respectivos dependentes, que utilizam diretamente os serviços prestados pelo OM; a comunidade e a sociedade do município sede e da área de segurança do batalhão.

c. Principais produtos/serviços

- Segurança Nacional, conforme prescreve a Constituição Federal;
- Atividades de preparo para dissuasão de ameaças e para ficar ECD de emprego na Defesa Externa e Defesa Territorial, na forma da legislação em vigor;
- Atividades de Defesa Interna, na garantia da Lei e da Ordem, na forma da legislação em vigor;
- Defesa Civil, em casos de calamidade pública, particularmente nas enchentes, realizando atividades de salvamento e transporte de pessoas e bens, campanhas de vacinação, cocção e distribuição dos alimentos e outras atividades que se fizerem necessárias;
- Ações Subsidiárias, como apoio às atividades culturais, esportivas, filantrópicas e campanhas de saúde, organização de competições, cessão da área desportiva da OM para as escolas do Município, realização de palestra nas datas nacionais, apoio à realização de eventos, especialmente nas grandes datas da Pátria, participação em campanhas de prevenção às zoonoses, de vacinações e de manutenção das áreas verdes e recursos hídricos, entre outras; e
- Assistência médico-odontológica preventiva para os militares da ativa, inativos, pensionistas e seus dependentes.

d. Processos Finalísticos

São os processos direcionados para a atividade-fim da OM, consubstanciados no **preparo e emprego da tropa** e caracterizados basicamente pelos seguintes processos: formação do combatente mobilizável (Instrução Individual); manutenção do padrão de desempenho dos quadros permanentes (CTTEP); e adestramento da tropa (Adestramento

Básico e Avançado). Estes e os subprocessos decorrentes encontram-se mapeados, porém existem poucos indicadores para quantificar os resultados.

e. Processos Gerenciais

São os processos de informação e decisão necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos. Focalizados na atuação do Comando e suas relações, incluem as ações de medição e ajuste do desempenho organizacional. Os processos organizacionais enquadrados nessa categoria estão diretamente relacionados à formulação de diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas. Exemplo típico dessa tipologia é o processo de planejamento estratégico.

f. Processos de Apoio

São os processos que dão sustentação aos finalísticos na busca da OM pela operacionalidade. O mapeamento ainda está sendo iniciado, apesar de já existirem boas práticas de gestão e padrões de trabalho na OM. São poucos os indicadores de desempenho, as informações qualitativas e os referenciais comparativos para esses processos.

g. Fornecedores

1) Militares

São o BLog da 80ª Bda Inf Mtz, as OMDS regionais: Parque Regional de Manutenção e Depósito de Suprimento e os escalões superiores no que se refere a pessoal, planos e legislação. Os gêneros do QS, exceto pão e leite (adquiridos pelo QR), são entregues pelo DSup no aquartelamento.

2) Civis

A cidade onde está localizada a OM e os municípios vizinhos atendem todas as necessidades da vida vegetativa da Unidade e a maioria dos fornecedores está cadastrada no SICAF para participar dos processos de aquisição e dos certames licitatórios.

h. Perfil dos Militares

	EXISTENTE	SUPERIOR COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	MÉDIO COMPLETO	MÉDIO INCOMPLETO	FUNDAMENTAL COMPLETO	FUNDAMENTAL INCOMPLETO
OFICIAIS							
ST/Sgt							
CB/Sd NB							
CB/Sd EV							
TOTAL							

i. Capacitação

1) Na área militar:

- formação do combatente mobilizável;
- capacitação do efetivo profissional;
- adestramento da tropa; e
- cursos e estágios para habilitação e especialização: CFC, CFST, EAS, EI, EIS, CFMot, Estágios de Área (TFM, Tiro, Com) etc.

2) Na área civil:

- no SENAC e SENAI, para CB/Sd;
- análise e melhoria de Processos (3 jornadas) presencial no QG da Bda, (2Of e 2 Sgt);
- elaboração de Projetos (5 jornadas) presencial no QG da Bda (2 Of);
- Ges Pub I e II (3 jornadas) presencial no QG da Bda (4 Of);
- banca examinadora do PQSP(EAD: 5 Of e 10 Sgt; presencial:4 Of e 7 Sgt);
- banca examinadora do PEQP(EAD: 4 Of e 12 Sgt; presencial:4 Of e 12 Sgt);
- ciclo de palestras sobre o Programa 5S (2 jornadas): todos os Of e Sgt da OM; e
- Simpósio Regional de Excelência Gerencial: 2Of e 3Sgt.

j. Parcerias

-Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização e PEQP (Programa Estadual da Qualidade e Produtividade) para orientação e realização de cursos.

-Companhia de Eletricidade, Companhia de Águas e Esgotos, Secretaria de Planejamento Estadual e Universidade do Vale, para reativação do Programa 5S.

-SENAC e SENAI, para qualificação das praças.

-Prefeitura Municipal, Conselho Tutelar e Juizado da Infância e Juventude, para criação e funcionamento do Pelotão Esperança, assistência a 36 crianças de rua do sexo masculino, entre 6 e 12 anos, complemento escolar e Educação Moral e Cívica.

k. Equipamento de Dotação

1) Armamento

- Dotação completa, 5% de indisponibilidade.

2) Viaturas

- Existem 60% da dotação, 15% de indisponibilidade; a OM só tem condições de deslocar 2 subunidades de fuzileiros com meios próprios.

3) Comunicações

-Existem 70% do material de dotação, 18% de indisponibilidade.

4) Material Individual

-Dotação completa e em bom estado, exceto os cintos que começam a ficar desgastados com o uso diário nos serviços de escala.

5) Topografia

-As bússolas são insuficientes para o efetivo dotado, e a OM não possui GPS.

6) Material de Acampamento

-O número de barracas não atende ao efetivo do Batalhão. Apenas as SU de Fuzileiros possuem a dotação completa.

7) Informática

-A OM está bem servida de microcomputadores e impressoras. O Cmdo, as Seções e as Subunidades estão ligadas por rede. Apenas os equipamentos do S/1 e do Cmt acessam a Internet.

3. COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

O Boletim Interno nº 50 de XX/ MM/ A-1 designou como integrantes do grupo de trabalho para elaboração do planejamento estratégico do batalhão os seguintes oficiais:

a. Em caráter efetivo

-Este Comando	
-TC A	SCmt
-Cap B	S3
-Cap C	S4
-Cap D	S1
-1º Ten E	S2
-Cap F	Coor PEG
-1º Ten G	Eq Coor PEG
-2º Ten H	ORP

b. Para participar de reuniões, quando convocados pelo SCmt:

-Cmt SU	
-ST I	1ª Cia Fzo

-1° Sgt J	2ª Cia Fzo (Eq Coor PEG)
-2° Sgt L	3ª Cia Fzo (Eq Coor PEG)

4. PLANO DE GESTÃO COMENTADO

a. Missão

Seu enunciado define: Quem é a organização? O que faz a Organização?

Para elaboração do enunciado da missão o GT consultou a seguinte documentação: Plano de Gestão, Planos de Operação e Diretrizes da 80ª Bda Inf Mtz, Planos da DE e do Cmdo Mil A, distribuídos diretamente à OM, Planos de Inteligência, Portaria de Criação da OM, QO, Regulamentos, Manuais de Campanha, Constituição Federal e Leis Complementares, Diretrizes do Cmt do Batalhão, NGA da OM, entre outros.

O enunciado deve refletir exatamente o que a OM faz, para que foi criada, o seu enquadramento na missão do seu escalão imediatamente superior, seu campo de atuação, os limites dessa atuação e os benefícios que poderá trazer para a Sociedade, coerente com o que lhe foi atribuído pelos escalões superiores.

Lembrar que a missão é o elemento mais perene do planejamento.

A missão do 84ºBIMtz foi assim definida:

Estar preparado para ser empregado em Operações de Defesa Externa, Territorial, Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e em Ações Subsidiárias.

Para o cumprimento da missão, o Batalhão deverá:

- conduzir o adestramento da tropa para obtenção do nível de Operacionalidade Limitada em Operações de Defesa Externa e de Defesa Territorial;

- ficar ECD participar de Operações de GLO na Zona de Segurança Integrada(ZSI) do Comando Militar de Área, no mais curto prazo possível, podendo ainda ser empregado nas mesmas condições nas ZSI de outros Comandos Militares de Área;

- apoiar os Órgãos Governamentais no processo de desenvolvimento sócio-econômico , agindo para dar efetividade às ações do governo;

- apoiar as ações de Defesa Civil, no socorro às vítimas de desastres naturais e Calamidades Publicadas;

- prestar apoio com o material de dotação a outros Órgãos, Instituições

IP PEO - PEG

e Forças Auxiliares, mediante ordem do Comandante da Brigada;

-manter um relacionamento de alto nível com as autoridades e a comunidade de sua área de jurisdição; e

Pela forma como foi detalhada a missão, é de fundamental importância para o entendimento e o comprometimento de todos os integrantes da OM que seja redigida uma missão-síntese.

MISSÃO-SÍNTESE: Estar preparado para ser empregado em Operações de Defesa Externa, Territorial, Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e em Ações Subsidiárias.

b. Princípios, valores e crenças

São os pilares que sustentam a OM e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no interior da Organização.

Para essa etapa, o S Cmt, coordenador dos trabalhos, convocou os Cmt SU para integrar o GT. Como primeira atividade, foi realizado um *brainstorming* para levantar os princípios, crenças e valores que deverão ser cultuados no batalhão. Neles, deverão estar incluídos todos os cultuados pela instituição Exército Brasileiro. Em seguida, priorizou-se aqueles que, pelas características da OM, deverão ser mais enfatizados, coerente com suas características e peculiaridades e, após essa definição, levou-se o resultado ao Cmt para a decisão.

O Cmt do 84º BIMtz, ouvidos os argumentos do GT, decidiu, entre os princípios priorizados, que serão enfatizados os seguintes:

-confiança - desenvolver a credibilidade como elemento fundamental em todas as relações;

-criatividade - capacidade de gerar novas idéias, para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades;

-camaradagem - alicerçada na lealdade entre todos os membros da organização, no bom humor em qualquer situação (trabalho ou lazer) e no espírito de cooperação para o cumprimento das distintas tarefas individuais e coletivas;

-lealdade -cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos;

-iniciativa - capacidade de agir, livre e espontaneamente, empreendendo novas ações e antecipando-se aos demais;

-espírito integrador - capacidade de buscar a integração com representantes e entidades da sociedade e comunidade da área, em prol do Exército Brasileiro; e

-sentimento do dever - cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

c. Diagnóstico Estratégico

Elaborado o enunciado da Missão, o GT passou a realizar o diagnóstico estratégico, ou seja, análise dos ambientes externo e interno do batalhão. A análise do ambiente interno teve como base os pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria levantados na auto-avaliação, contudo outras fontes foram consultadas para verificar outros fatores internos que possam impactar o cumprimento da missão da OM e que, por algum motivo, não foram levantados na auto-avaliação.

O levantamento do ambiente externo foi fruto de informações oriundas de documentos de inteligência, reuniões de comando da Brigada, relatórios dos escalões superiores, Diretrizes Gerais de Instrução, PIM/COTER, INFORMEX, Diário Oficial da União, Boletins Ostensivos e Reservados do Exército e dos escalões imediatamente superiores ao 84º BIMtz, documentos oficiais do Estado e dos Municípios aos quais a OM tem acesso, contatos com autoridades da área, reuniões em que os militares da OM participam nos diversos fóruns locais ou regionais, públicos ou privados, informações coletadas na imprensa local e regional, entre outros.

Para essa etapa, foram incorporados ao Grupo de Trabalho o ST “H” e o Sgt “I”, que servem na OM há mais de 20 anos, militares que têm mais conhecimento do ambiente externo, bem como dos processos internos da OM e também foram entrevistadas pelo SCmt autoridades civis para obtenção de informações sobre a área de jurisdição do batalhão. Esse levantamento dos pontos fortes, oportunidades de melhoria, ameaças e oportunidades deve ser o mais detalhado possível, porquanto esses fatores serão importantíssimos para realização das demais etapas do processo de planejamento.

O diagnóstico é o Anexo B (Pag.A-31) ao Plano de Gestão do 84º BIMtz.

d. Diretriz do Comandante do Batalhão

A diretriz é um documento formulado pessoalmente pelo Cmt/Ch/Dirt; podendo, a seu critério, ser ouvido ou não o EM. Assim que estiver pronta, o Cmt deverá divulgá-la, de preferência em uma reunião com os Oficiais e Sargentos e, em seguida, publicá-la em Boletim Interno da OM.

Na sua diretriz, o Cmt estabelece, normalmente ao assumir a função, como pretende direcionar sua Unidade para cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais e, em consequência, a elevação do nível operacional da OM.

A Diretriz do Cmt é o Anexo A (Pag.A-30) do Plano de Gestão do 84º BIMtz.

e. Visão de Futuro

A visão de futuro representa uma situação futura altamente desejável pela OM num intervalo de tempo previamente definido. Pode ser considerada como os limites que os gestores da organização conseguem enxergar dentro de um determinado limite de tempo. A sua formalização responde à pergunta: ***O que a organização deseja ser no futuro?***

Para a formulação da visão, é condição essencial o entendimento pelo GT dos limites da missão da organização. Esse entendimento é importante para que não se formule uma visão inconsistente com o cumprimento da missão. Ambas deverão estar alinhadas.

O ideal é que a visão formulada seja direcionada prioritariamente para melhoria do desempenho operacional da OM. Assim, o GT deverá visualizar, no horizonte de tempo (número de anos) estabelecido para o planejamento estratégico, a situação em que se imagina que a OM viverá naquele ano e, a partir daí, retroceder ao período atual, traçando para cada ano os objetivos organizacionais que deverão ser conquistados ou mantidos para se chegar à visão formulada.

Da análise da missão do batalhão, do diagnóstico estratégico, dos princípios, valores e crenças, das diretrizes do Cmt da OM, e ainda da verificação do alinhamento com os planos da 80ª Bda Inf Mtz, chegou-se à conclusão de que o batalhão poderia atingir a seguinte visão de futuro para o ano de A+3:

-Ser reconhecido no âmbito do Comando Militar de Área pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional e pró-atividade de seus quadros pela confiança dos escalões superiores.

É importante entender-se que essa visão formulada não deve ser considerada uma frase para preencher uma lacuna no Plano de Gestão. Cada expressão tem um significado e deverá ser traduzida em uma ação a ser conquistada. Normalmente, deverá ser um objetivo do plano. Por exemplo, “um elevado nível de capacitação operacional”, implica haver

um ou mais objetivos voltados para essa capacitação e outras ações seqüenciais decorrentes.

f. Objetivos organizacionais

São as descrições claras, precisas e sucintas dos alvos a atingir para se chegar à visão de futuro. Servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previstos.

Esta é uma das etapas mais complexas do processo de planejamento: transformar a visão de futuro em objetivos práticos, factíveis e passíveis de mensuração. Como levantar esses objetivos? Na formulação da visão, quando o GT estabeleceu o enunciado, definiu claramente o significado de cada expressão lá contida. A partir daí, é transformá-la em objetivos a serem alcançados e/ou mantidos ao longo do período que se estabeleceu para alcançar a visão de futuro.

Serão levantados tantos objetivos quantos forem necessários para alcançar a visão de futuro, contudo estes deverão ser priorizados, coerentemente com os recursos disponíveis.

Assim, o GT passou, então, a trabalhar nos objetivos. Ficou bem claro que eles não devem ser teóricos e, para sua consecução, serão elaboradas estratégias e metas mensuráveis que, ao longo dos 4 anos de vigência do plano, caracterizarão a consecução da visão planejada.

Na seqüência, serão apresentados **alguns dos objetivos** levantados e priorizados pelo GT para conduzir o 84º BIMtz à visão de futuro:

- 1) atingir o nível de operacionalidade limitada em Operações de Defesa Externa e Territorial;**
- 2. atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO;**
- 3) buscar a efetividade do Apoio Logístico nas operações e exercícios realizados pelo Batalhão;**
- 4) reorganizar as Atividades Administrativas da OM sob a égide da excelência;**
- 5) criar melhores condições para valorizar os recursos humanos;**
- e**
- 6) incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão.**

.....

g. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

São aspectos ou circunstâncias condicionantes do sucesso da

OM no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais. Devem responder ao seguinte questionamento: **Em que a OM deve concentrar-se para assegurar a concretização dos objetivos organizacionais?**

Não basta apenas listar os FCS, eles devem ser considerados na elaboração das estratégias e dos Planos de Ação. O GT priorizou os seguintes FCS para cada objetivo organizacional selecionado:

1) Para o objetivo: atingir o nível de operacionalidade limitada em Operações de Defesa Externa e Territorial:

a) liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção nos diferentes níveis;

b) quadros permanentes capacitados para manter o nível de operacionalidade atingido;

c) dotações completas do armamento individual e coletivo;

.....

2) Para o objetivo: atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO:

a) liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção em todos os níveis da OM;

b) quadros permanentes capacitados para atingir e manter o nível de operacionalidade proposto;

c) equipamento adequado ao cumprimento da missão;

.....

3) Para o objetivo: buscar a efetividade do Apoio Logístico nas operações e exercícios realizados pelo Batalhão:

a) quadros permanentes capacitados no exercício das atividades das funções logísticas executadas pela OM;

b) conhecimento da gestão por processos pelos integrantes da OM;

c) comprometimento de todo o pessoal que trabalha nas atividades logísticas executadas pela OM;

.....

4) Para o objetivo: reorganizar as Atividades Administrativas da OM sob a égide da excelência:

a) liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção nos diferentes níveis;

b) conhecimento de gestão por processos pelos integrantes da OM;

c) comprometimento de todos os integrantes da OM;

d) quadros permanentes capacitados nos assuntos atinentes a área de gestão;

.....

5) Para o objetivo: criar melhores condições para valorizar os recursos humanos:

- a) atendimento médico-odontológico compatível;**
 - b) maior número de PNR;**
 - c) quadros capacitados;**
-

6) Para o objetivo: incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão:

- a) comunicação Social bem estruturada;**
 - b) estado disciplinar elevado;**
 - c) participação do Batalhão nas atividades da Comunidade;**
-

h. Estratégias

Estratégia é o “**como fazer**”, ou seja, definir o caminho a seguir para se chegar aos objetivos organizacionais propostos.

Ao analisar cada objetivo, o GT identifica os caminhos para sua concretização e esses caminhos são as estratégias. Para cada objetivo, são elaboradas uma ou mais estratégias que caracterizem a sua consecução. Nesse exercício, várias estratégias poderiam ser elaboradas para a consecução de cada um deles, contudo o GT estabeleceu prioridades coerentes com os recursos disponíveis na OM. As linhas pontilhadas significam que outras estratégias poderiam ser propostas.

Na seqüência, estão apresentadas algumas das estratégias priorizadas pelo grupo de trabalho como curso de ação com vistas à consecução de cada objetivo organizacional selecionado:

1) Para o objetivo: atingir ao final do período o nível de operacionalidade limitada em Operações de Defesa Externa e Territorial;

- a) realização de exercícios de quadros;**
 - b) realização dos exercícios de aprestamento da tropa;**
 - c) intensificação das instruções da CTTEP;**
 - d) participação do pessoal da administração nos exercícios de campanha;**
-

2) Para o objetivo: atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO:

- a) realização de cursos e estágios para capacitação dos quadros permanentes em operações de GLO;*
 - b) realização dos exercícios de aprestamento da tropa;*
 - c) participação do pessoal da administração nas instruções de Operações de GLO na IIB e IIQ;*
 - d) realização de exercícios de operações de GLO no interior do quartel ou em áreas próximas durante o período de instrução individual;*
-

3) Para o objetivo: buscar a efetividade do apoio logístico nas operações e exercícios realizados pelo batalhão:

- a) racionalização e otimização dos processos de apoio logístico;*
 - b) desenvolvimento da instrução militar do pessoal de logística da OM voltada para o desempenho;*
 - c) realização de exercícios de adestramento do pessoal de Logística no interior do quartel ou em áreas próximas;*
 - d) aproveitamento dos processos de suprimento da OM para treinamento do pessoal de logística;*
-

4) Para o objetivo: reorganizar as atividades administrativas da OM sob a égide da excelência:

- a) otimização do gerenciamento dos processos internos do batalhão;*
 - b) aperfeiçoamento da gestão da OM;*
 - c) realização de parcerias com instituições públicas e privadas para capacitação dos quadros em metodologias de gestão de processos e projetos;*
 - d) estabelecimento dos padrões de trabalhos*
-

5) Para o objetivo: criar melhores condições para valorizar os recursos humanos:

- a) realização de parcerias com instituições públicas e privadas para capacitação dos quadros;*
 - b) criação de melhores condições de vida para a família militar nas áreas de saúde, lazer e segurança;*
 - c) sensibilização dos escalões superiores para a construção de novos PNR;*
 - d) realização de atividades sociais para os quadros;*
-

6) Para o objetivo: incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão:

a)apoio dentro das possibilidades da OM às iniciativas da comunidade local nas áreas de recreação, educação, social e esportiva, entre outras;

b)realização de parcerias com instituições públicas e privadas para capacitação dos militares temporários na realização de cursos profissionalizantes para o exercício de atividades civis, por ocasião do licenciamento;

c) inclusão no planejamento do Batalhão dos principais eventos programados pela Comunidade, com vistas à sua participação nesses eventos, de acordo com a disponibilidade de tempo destinado à atividade-fim;

.....

i. Planos de ação

Os planos de ação são os instrumentos que caracterizam a implementação das estratégias como caminho na consecução dos objetivos organizacionais. Os planos de ação são desdobramentos das estratégias e ocorrem por meio de Ações de Comando, dos Projetos de Inovação e Melhoria, oriundos da auto-avaliação e dos Projetos Estratégicos (simples ou complexos).

Neste exercício, serão elaborados dois exemplos de Plano de Ação (Projetos Simples) como desdobramento das estratégias definidas no plano.

O primeiro será a implantação de um **Estágio de Operações de GLO para os quadros da OM**, desdobrado da estratégia **realização de Cursos e Estágios para capacitação dos quadros permanentes em Operações de GLO**, caminho para a concretização do objetivo: Atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO.

O segundo será **reativar o Programa 5S na OM**, desdobramento da estratégia: **aperfeiçoamento da gestão da OM**, incluída como um dos caminhos para a consecução do objetivo organizacional “reorganizar as atividades administrativas da OM sob a égide da excelência”.

1º EXEMPLO

Entre os Planos de Ação propostos pelo GT ao Cmt 84º BIMtz como prioridade 1, foi selecionado o projeto estratégico de implantar um Estágio de Capacitação em operações de GLO para os quadros permanentes a funcionar anualmente e com término previsto para o final da IIQ.

O S/3 foi designado gerente-executivo (responsável) pelo projeto e lhe foram transmitidas as seguintes normas e orientações:

- prazo para início/término;
- composição da Equipe Operacional (S/3; Cmt 1ª Cia Fzo; 1 Oficial Subalterno e 2 graduados por SU) responsável pelo Projeto;
- autorização para o responsável pelo projeto ligar-se com as partes interessadas; e
- alocação de recursos para o projeto.

Como primeira atividade do projeto, o S/3 reuniu sua equipe de trabalho para iniciar o planejamento e definir as próximas reuniões da equipe.

Uma das primeiras definições do planejamento em elaboração foi a proposta da meta:

“Capacitar 80% dos quadros permanentes do batalhão em operações de GLO até o final da Instrução Individual de Qualificação”.

A meta é a quantificação ou qualificação de onde se quer chegar, ou seja, o resultado almejado e pode-se subdividi-la em 3 partes:

- objetivo gerencial = capacitar os quadros permanentes;
- valor = 80% dos quadros;
- prazo = até o final da instrução individual.

A proposta de capacitação de 80% do efetivo foi apresentada em virtude de estágio ser desenvolvido por módulos e, como consequência das atividades diárias, nem todos os Oficiais/ST/Sargentos concluirão todos os módulos.

No estudo realizado pela equipe de elaboração, verificou-se que 80% do efetivo capacitado no primeiro ano do estágio possibilita o emprego da OM em operações de GLO. Os 20% restantes do efetivo serão capacitados no ano seguinte, juntamente com os militares que forem classificados na OM, completando, assim, o ciclo de capacitação dos quadros. Para os anos subseqüentes, deverá ser mantido o nível de capacitação, com a aplicação do estágio para os militares classificados no batalhão.

É importante salientar que a meta para esse plano de ação poderia ser outra, como, por exemplo, capacitar todos os pelotões de fuzileiros do batalhão até o final da Instrução Individual e que, com certeza, será objeto de outro plano de ação do 84º BIMtz.

Essa foi uma decisão pessoal do Comandante, e sua execução está

alinhada com os objetivos organizacionais do batalhão. Na análise crítica do desempenho ou na revisão anual do planejamento, será avaliado se essa meta será mantida ou retificada para caracterizar a concretização do objetivo.

Na seqüência do planejamento, foi definida a metodologia para abordar as principais ações que serão desenvolvidas no projeto de modo a chegar à situação desejada, nesse exercício, a ferramenta 5W2H.

No modelo que se segue, a equipe operacional levantou as ações a realizar utilizando a técnica do *brainstorming* e, posteriormente, colocou-as na ordem cronológica de implementação, nos campos da matriz da ferramenta 5W2H. O exemplo a seguir apresentado, como o Anexo C ao Plano de Gestão, caracteriza um modelo típico de projeto simples para as OM valor Bda/U/SU independente.

ANEXO “C”, PLANO DE AÇÃO Nº1 IMPLANTACÃO DE UM ESTÁGIO DE OPERAÇÕES DE GLO PARA OS QUADROS, AO PLANO DE GESTÃO DO 84º BI Mtz.

Objetivo Organizacional: ATINGIR, NO MAIS CURTO PRAZO POSSÍVEL, O NÍVEL DE OPERACIONALIDADE PLENA EM OPERAÇÕES DE GLO
Fator(es) Crítico(s) de Sucesso: LIDERANÇA EFETIVA DOS COMANDANTES E CHEFES DE SEÇÃO EM TODOS OS NÍVEIS DA OM; CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS QUADROS PERMANENTES PARA ATINGIR E MANTER O NÍVEL DE OPERACIONALIDADE PROPOSTO; EQUIPAMENTO ADEQUADO AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO.
Estratégia: REALIZAÇÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO DOS QUADROS PERMANENTES EM OPERAÇÕES DE GLO.
Meta: CAPACITAR 80% DOS QUADROS PERMANENTES DO BATALHÃO EM OPERAÇÕES DE GLO ATÉ O FINAL DA INSTRUÇÃO INDIVIDUAL.
Indicador de Desempenho: EFETIVO CAPACITADO EM OPERAÇÕES DE GLO

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Reunião da Equipe Operacional	Todos da Eq Op	Trabalho em grupo.	Sala de Operações do Batalhão.	Definir as atividades de cada integrante e as atividades do projeto.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Janeiro A
Elaborar a grade de assuntos a serem ministrados, definir a documentação pertinente, o quadros de atividades, os reconhecimentos .	S/3 e Oficiais	Consulta aos manuais e legislação pertinente.	Sala Op.	Estruturar o estágio.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Janeiro A
Levantar os recursos necessários (combustível, munição, viaturas, áreas de instrução, etc).	S/3 Cmt 1ª Cia Fzo	Consulta à Dotação Orçamentária e os meios disponíveis na OM.	Sala Op.	Adequar ao Plano de Gestão da OM.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Janeiro A
Reconhecimento das áreas propícias às diversas atividades práticas do estágio .	Eq Op	Deslocamento motorizado.	Área Municipal até 30 Km da sede do Quartel.	Definir as áreas onde serão realizadas os PBCE, PSE, etc.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Jan/Fev A

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Contatos com OM/EB e PM e Organizações Cíveis para a parceria nas atividades do estágio.	S/3 Cmt 1ª Cia Fzo.	Contato telefônico inicial- Visitas às instalações- Reu Coordenação.	Sala Op Organizações.	Solicitar apoio para realizar o estágio: demonstração, cessão de áreas, visitas, etc.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Jan/Fev A
Reunião preparatória com a Eq Operacional.	Todos.	Trabalho em Grupo.	Sala Op.	Acertar detalhes e calendário de funcionamento do estágio.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Fev A
Reunião preparatória com as Subunidades.	Subent/EM Cmt SU.	Reunião Específica.	Sala Op.	Definir as Missões de, cada SU e Seção do EM no estágio.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Fev A
Abertura do Estágio .	Cmt 84 ^{oo} BIMTz e S/3.	Palestra para Of/ST/Sgt .	Auditório da OM.	Apresentar oficialmente o início do estágio e como será o seu desenvolvimento .	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Executar o 1º Módulo de Instrução – Fundamentos das Operações de GLO .	S/3, Dirt Est Quadros Permanentes.	Palestras e Trabalhos em Grupo.	Sala de Instrução.	Apresentar Fundamentos Doutrinários e base conceitual de GLO e Op de CDC.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Exercício prático e CDC.	Of/ST/Sgt.	- Demonstração do 1º/1º Cia Fzo - Prática pelos Estagiários.	Pátio da OM.	Consolidar conhecimento.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Visita e instrução no 35º BPM.	Of/ST/Sgt.	Vtr operacional da OM.	35ºBPM.	Assistir palestra sobre emprego da PM e demonstração do Pel Choque e animais da OM.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Análise Crítica do Desempenho.	S/3 / Cmt SU.	Reu específica.	Sala Op.	Avaliar 1º módulo.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Executar 2º Módulo de Instrução- Operações tipo Polícia .	Direção e Estagiários.	Palestras Trabalhos em Grupo Prática.	Sala Instrução Áreas de Instrução do Estágio.	Conhecer a base conceitual e realizar exercício práticos.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Abr A
Visita de Instrução ao CI GLO/ 11ª Bda Inf Leve.	Direção e Estagiários.	Palestra do CI sobre operações de GLO .	11ª Bda Inf Mtz.	Fixar conhecimentos doutrinários.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Abr A
Análise Crítica de Desenvolvimento do 2º módulo de Instrução.	S/3 Cmt SU.	Reu Específica.	Sala Op .	Avaliar o 2º Módulo .	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Mai A
Executar o 3º Módulo de Instrução Operações de Combate.	Estagiários.	Palestras, Trabalho em Grupo, Prática.	Sala Instrução Áreas de Instrução do Estágios.	Conhecer os fundamentos doutrinários e realizar exercícios práticos.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Mai A
Exercício Prático com Quadros Permanentes.	Direção e Estagiários.	Exercícios de 3 jornadas no campo, com rodízio em 2 turnas .	Áreas de Instrução dos Estágios.	Consolidar os conhecimentos práticos do estágio.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Jun A
Análise Crítica do Desenvolvimento do 3º Módulo e do Estágio .	Cmt/ SCmt EM e Cmt SU.	Reu Cmdo.	Sala Op .	Avaliação do Estágio e ações a implementar.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Jun A
Análise pós-ação do Estágio.	Of/ST/Sgt.	Palestra.	Auditório.	Difundir os ensinamentos.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Jul A
Elaboração do Relatório do Estágio.	S/3/ Eq Coordenação.	Trabalho em Grupo.	Sala Op.	Difundir os ensinamentos e experiências colhidas.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Jul A

2º EXEMPLO

Para esse exemplo, foi selecionada a estratégia: **“aperfeiçoamento da gestão da OM”**, referente ao objetivo organizacional: **“reorganizar as atividades administrativas da OM sob a égide da excelência”**.

Foram definidos como FCS desse objetivo os seguintes: liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção nos diferentes níveis; conhecimento de gestão por processos pelos integrantes da OM; quadros permanentes capacitados nos assuntos atinentes à área de gestão; e comprometimento de todos os integrantes da OM.

Nesse exemplo, buscou-se deixar claro o significado de FCS. Sem eles, dificilmente a OM conseguirá reorganizar suas atividades administrativas sob a égide da excelência, ou seja, são condicionantes para a conquista e/ou manutenção dos objetivos organizacionais. Por conseguinte, na formulação das estratégias e dos Planos de Ação, os FCS deverão ser contemplados com ações estratégicas que assegurem a sua consecução.

Assim, o GT propôs a priorização de 4 projetos para o desdobramento dessa estratégia: implantar estágios de capacitação dos quadros em análise e melhoria de processos, elaboração e gerenciamento de projetos e de indicadores de desempenho; reativar o Programa 5S na OM; aperfeiçoar os processos essenciais da OM e implantar um sistema de medição.

O Cmt decidiu iniciar os trabalhos reativando o Programa 5S e designou o S-4 como gerente-executivo (responsável) pelo projeto, estabelecendo as seguintes diretrizes e orientações:

- prazo para início/término;
- composição da Equipe Operacional (S/4, Cmt Cia Cmdo e Ap e os ST encarregados de material da SU);
- autorização para o responsável pelo projeto ligar-se com as partes interessadas; e
- alocação de recursos para o projeto.

Após receber a missão, de acordo com as diretrizes e orientações supracitadas, o S-4 reuniu a Equipe Operacional e iniciou as atividades de planejamento para a implantação do projeto.

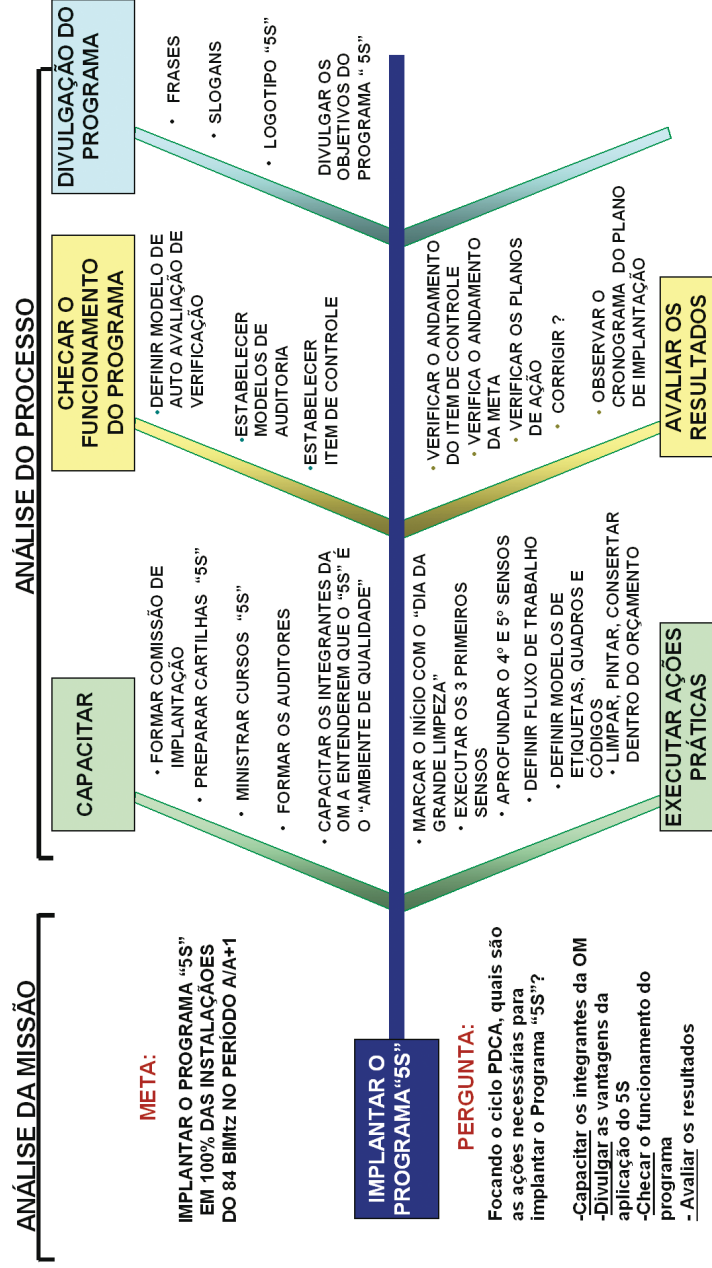
Como primeiro passo, realizou um estudo para definir a meta a ser proposta ao Cmt e foi aprovada a seguinte:

Implantar o Programa “5S” em 100% das instalações da OM no período 05/06

- objetivo gerencial = implantar o Programa “5S”;
- valor = em 100% das instalações;
- prazo = no período 05/06.

IP PEO - PEG

Após a análise inicial da meta, a equipe iniciou o trabalho de levantamento das ações/medidas necessárias para a elaboração do projeto. Para apoiar tal atividade, a equipe empregou as ferramentas: *Brainstorming* – para levantar o maior número de idéias sobre a questão; e o Diagrama de Causa-e-Efeito para agrupar as atividades por áreas de interesse. A seguir, está exemplificado o trabalho da equipe na utilização das ferramentas supracitadas, conforme a Fig A.1.



Obs: Foi utilizada a ferramenta Diagrama de Ishikawa, chamada também de Espinha de Peixe ou Causa e Efeito, para melhor analisar a missão do projeto e os passos do processo de implantação

Fig. A1-Diagrama de Ishikawa

Seqüencialmente, a Equipe Operacional iniciou os trabalhos de elaboração do Plano de ação. Para tal, empregou a ferramenta 5W2H, ou seja, para cada atividade (What- O que-ação/medida) levantada, foram relacionados os responsáveis (Who-Quem), o Local (Where – Onde), a Justificativa (Why – Por que), a estratégia a ser utilizada (How – Como), os custos (How much –Quanto) e, finalmente, o Prazo (When – Quando).

Uma vez estabelecida a meta e as ações ou medidas prioritárias, o trabalho da Equipe só estará concluído quando o PROJETO estiver pronto. O plano de ação está materializado, nesse caso, também em um projeto simples.

É importante, ainda, observar que os **Planos de Ação** ficam quase todos em nível chefe de seção, comandantes de SU, comandantes de fração, porque é nesse nível que trabalha a maioria dos militares.

O plano de ação (projeto simples) terá aspecto semelhante ao modelo abaixo e seguirá a forma 5W2H.

WHAT	O quê?	Que medida
WHO	Quem?	Quem executa
WHEN	Quando?	Calendário ou prazo
WHY	Por quê?	Justificativa
WHERE	Onde?	Local
HOW	Como?	Como fazer
HOW MUCH	Quanto custa?	O custo

Obs.: Não foram considerados os custos do projeto, em razão das diferenças de preço de produtos e serviços no País, que pode variar de região para região, para não influenciar projetos semelhantes e, finalmente, para manter o presente documento atualizado.

O exemplo a seguir, apresentado como Anexo D ao Plano de Gestão, caracteriza um modelo típico de projeto simples para as OM valor Bda/ U/SU independente.

ANEXO “D” PLANO DE AÇÃO Nº2 REATIVACÃO DO PROGRAMA 5S- “PROJETO CASA ARRUMADA” AO PLANO DE GESTÃO DO 84º BIMtz

Objetivo Organizacional: REORGANIZAR AS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DA OM SOB A ÉGIDE DA EXCELÊNCIA						
Fator(es) Crítico(s) de Sucesso: LIDERANÇA EFETIVA DOS COMANDANTES E CHEFES DE SEÇÃO NOS DIFERENTES NÍVEIS; CONHECIMENTO DE GESTÃO POR PROCESSOS PELOS INTEGRANTES DA OM; COMPROMETIMENTO DE TODOS OS INTEGRANTES DA OM; CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS QUADROS PERMANENTES NOS ASSUNTOS ATINENTES A ÁREA DE GESTÃO.						
Estratégia: APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DA OM.						
Meta: IMPLANTAR O PROGRAMA “5S” EM 100% DAS INSTALAÇÕES DA OM NO PERÍODO A/A+1.						
Indicador de Desempenho: PERCENTUAL DE INSTALAÇÕES QUE IMPLANTARAM O PROGRAMA 5S.						
Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Formar comissão de implantação.	Cmt/ EM	Reunião de Estado-Maior.	Sala de Operações do Batalhão.	Para definir os integrantes da comissão que envolverá todas as instalações da OM.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Fev A
Preparar cartilha “5S”.	Equipe Operacional	Estudando cartilhas do EME, Bibliografia sobre o assunto e produzindo uma cartilha simples, que tenha ações práticas.	Sala de Operações do Batalhão.	- Para distribuição a todos os integrantes do OM, de forma a atender do comandante ao último soldado, num documento único.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Fev/Mar A
Ministrar cursos “5S”.	S/3 e Eq Op/ pessoal Civil convidado	Através de instruções práticas de como utilizar os 5 sensores.	Audatório e Salas de Instrução da OM.	- Para capacitar a todos os integrantes da OM na aplicação do “5S” de forma objetiva.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Abr A
Divulgar frases, slogans, logotipo e os objetivos do Programa “5S”.	Equipe Operacional	Colhendo sugestões na OM.	Por todas as dependências da OM.	- Para fazer a propaganda da Ferramenta “5S” envolvendo a todos no objetivo de implantá-lo.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Mar/Abr A

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Capacitar os integrantes da OM a perceberem que o “5S” desenvolve o ambiente de Qualidade.	Comandante da OM.	Palestra para todo o efetivo de Of/ST/Sgt.	Auditório da OM.	- Para esclarecer que a Ferramenta “5S” tem como objetivo geral criar um ambiente de Qualidade favorável e para que os quadros entendam os objetivos específicos da Ferramenta “5S”.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar/Abr A
Marcar o dia da grande limpeza.	Cmt, EM, Eq Op.	Reunião específica.	Sala Op.	- Para planejar as áreas de descarte e definir providências administrativas necessárias bem como definir ações preliminares que podem ser feitas.. - Para marcar oficialmente o dia do início do funcionamento do Programa.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Executar as ações dos 3 senos do meio ambiente.	Chefes de Seção de EM, Cmt de SU e todos seus subordinados.	Aplicando na prática os ensinamentos colhidos no 5WH das medidas acima.	Em suas instalações específicas, sob suas responsabilidades.	- Para relacionar, organizar e limpar dentro da filosofia da Ferramenta “5S”, visando a uma rápida mudança da meio ambiente e iniciar a prática da melhoria contínua, do combate ao desperdício e da mentalidade do erro zero..	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Abr/Dez A
Definir modelos de etiquetas, de quadros, códigos de cores e índices.	Equipe operacional.	Percorrendo a Unidade e observando o trabalho feito em toda a OM.	Nas dependências que já possuem o “5S” materializado.	- Para definir os modelos mais adequados a cada finalidade, aproveitando a participação de todos, enfocando também o aspecto estético, visando tornar o meio ambiente agradável..	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Abr A

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Detalhamento final da organização obtida com o "5S" nas atividades meio e fim da OM.	Cmt EM, Cmt SU e Equipe operacional.	Reunião específica.	Sala Op.	- Para visualizar os objetivos específicos do "5S" dentro da OM; - Para direcionar a Ferramenta "5S" das atividades meio, voltadas para recuperação rápida de dados, para o enxugamento da burocracia, para o combate ao desperdício; - Para o erro zero, para melhorar o meio ambiente e a satisfação no trabalho; - Para a atividade fim, visando, facilitar a arrumação de reservas, depósitos, instalações, paiol, oficinas, pelotões, laboratórios no sentido da utilização adequada do equipamento lá existente.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Mai A
Expandir para o 4º, e 5º Senso.	Chefes de seção de EM, Cmt de SU e seus subordinados.	Criando indicadores de bem-estar e condições físicas na OM para o exercício do Senso do bem-estar e da disciplina c o n s c i e n t e .	Nas suas instalações.	- Para concretizar o prazer no trabalhar; - Para aumentar o espírito de corpo; e - Para estimular a disciplina consciente mostrando que a OM tem respeito pelos seus integrantes.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Jul A / Mai A+1
Limpar, pintar, consertar dentro do orçamento.	Todos.	Executando nas instalações, dentro do enfoque do mais fácil para o mais difícil.	Nas dependências sob sua responsabilidade.	- Para acelerar a implantação do Programa "5S", visando obter resultado imediato a fim de estimular a todos os integrantes da OM.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Mai/Out A

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Definir modelos de auto-avaliação.	Chefes de Seção de EM, Cmt SU Eq Op.	Propondo itens para a montagem das listas de verificação dos Sensores de cada posto de trabalho específico.	Sala Op.	- Para habilitar os militares a auto-avaliarem-se em postos de trabalho periodicamente visando manter o Programa em funcionamento e permanente estado de melhoria contínua.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Abr A
Estabelecer modelos de auditoria.	Cmt, EM, Eq Op.	Definindo o que se quer avaliar.	Sala Op.	- Para permitir avaliar o progresso do Programa e mover o "5S" dentro da OM.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mai/Jun A
Estabelecer item de controle e verificar o desempenho.	Equipe Operacional.	Definindo a montagem do item de controle.	Sala Op.	- Para acompanhar o Programa.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mai A
Formar auditores de "5S".	Equipe Op/Civis Convidados.	Palestra específica com a documentação de auditoria.	No auditório.	- Para possibilitar a execução de auditorias ao Programa "5S".	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mai/Jun A
Acompanhar a meta, os planos de ação e o cronograma dos planos de ação.	Cmt e todos os envolvidos no Programa.	Verificando o cronograma de implantação e a situação de cada instalação em visitas de inspeção.	No postos de trabalho.	- Para cumprir a meta prevista.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mai/Ago/Nov A Fev/Mai/Ago/ Nov A+1

Podemos a seguir visualizar as atividades da Equipe de Elaboração e Gerenciamento do Projeto “Casa Arrumada”, alinhadas com a ferramenta PDCA, conforme a (Fig. A.2).

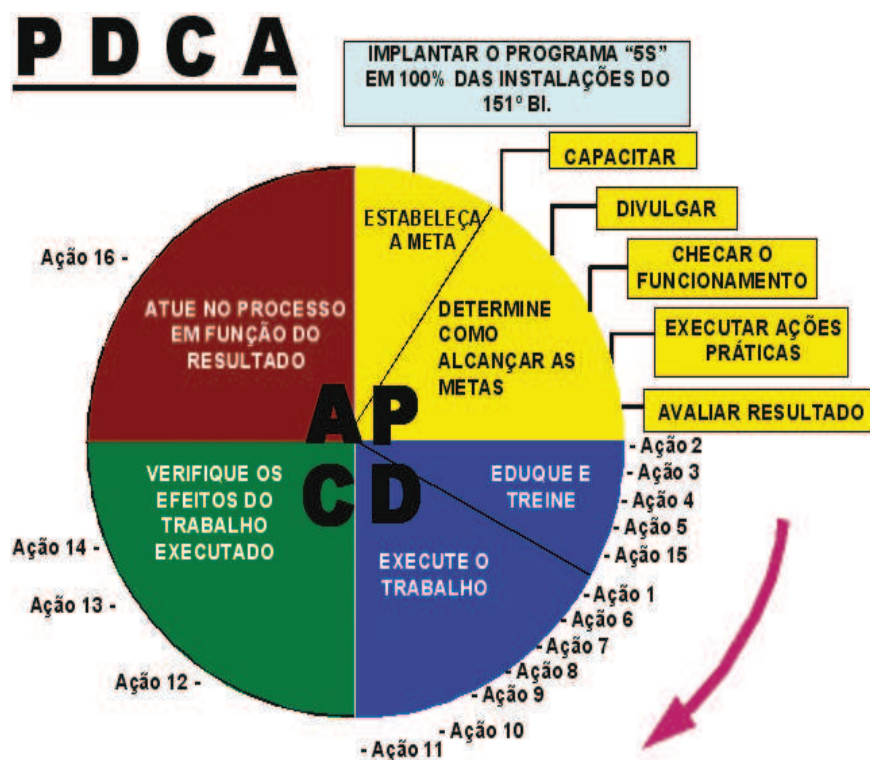


Fig. A-2 Ciclo PDCA no Projeto

ANEXOS AO PLANO:

- A - Diretriz do CMT do Batalhão
- B - Diagnóstico Estratégico
- C - Plano de Ação Nº 1
- D - Plano de Ação Nº 2
- F - Plano de Ação Nº 3

.....

ANEXO “A” (Diretriz do Comandante) ao Plano de Gestão do 84ºBIMtz

O Comandante do Batalhão deseja enfatizar, durante os dois anos do seu comando, os seguintes aspectos:

- A Hierarquia e a disciplina são princípios basilares da Instituição Exército Brasileiro e não deverão ser maculados sob nenhum pretexto.
- Prioridade para a valorização do homem quanto à sua capacitação profissional e ao aprimoramento de suas qualidades morais.
- Desenvolvimento da auto-estima, da autoconfiança e do compromisso com a nação e o EB.
- Prioridade absoluta na melhoria das condições de vida da família militar, particularmente nas áreas de saúde, lazer e segurança.
- Urbanidade, respeito e cordialidade no trato com a comunidade.
- Valorização da criatividade e o comportamento pró-ativo dos quadros.
- Melhoria no atendimento do pessoal da reserva, inativos e pensionistas.
- Desempenho baseado em resultados.
- Incentivo ao culto aos valores da ética militar.
- Desenvolvimento da mentalidade de manutenção preventiva.
- Respeito ao meio ambiente em todas as atividades da OM.

ANEXO “B” (Diagnóstico Estratégico) ao Plano de Gestão do 84º BMTz

1 . Análise do ambiente externo

a . Oportunidades

- Credibilidade do Exército Brasileiro perante a sociedade.
- Possibilidade de recebimento de recursos financeiros pela participação em programas governamentais.
- Existência na guarnição de Instituições públicas e privadas que possibilitam a capacitação dos quadros em excelência gerencial.
- Prestígio desfrutado pela OM na guarnição.

b . Ameaças

- Rotatividade dos quadros, particularmente dos oficiais.
- Problemas de segurança pública na área do batalhão, particularmente, ação do crime organizado e narcotráfico.
- Redução dos recursos financeiros destinados ao ano de instrução e à vida vegetativa da OM.
- Baixa prioridade da OM no Programa de Reestruturação da Força.

2 . Análise do ambiente interno

a . Pontos Fortes

- Pessoal com grande experiência profissional.
- Nível de informatização da OM considerado muito bom.
- Experiência dos quadros em ações subsidiárias.
- Existência de área de instrução nas proximidades do aquartelamento.
- Espírito de corpo elevado.
- Efetivo incorporado com alto grau de instrução.

b . Oportunidades de Melhoria

- Programa 5S desativado.
- Dotações de material incompletas.
- Material inadequado para participação em operações de GLO.
- Número de PNR insuficientes para atender aos quadros permanentes.
- Aquartelamento antigo, exigindo constantes obras de manutenção.

IP PEO - PEG

- Atraso nas principais rotinas e quantidade considerável de retrabalho;
- Falta de controle nos processos e conhecimento sobre o assunto restrito a poucas pessoas.
- Segurança precária na área periférica do aquartelamento, particularmente nos período de desincorporação.

ANEXO “B”

GLOSSÁRIO

Alinhamento - Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. O alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo.

Alta Administração - Corpo dos dirigentes máximos da OM (Cmt/Ch/Dir e EM), conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu staff.

Análise crítica - Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Brainstorming – “Tempestade de idéias”, procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível.

Cliente - Deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire e/ou quem utiliza o produto (cidadão/usuário).

Competência - Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Controle - Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, ações de correção e/ou de prevenção.

Desdobramento - Ato de desenvolver, de estender, de abrir, de aprofundar ou de fracionar uma prática de gestão, uma estratégia, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque.

Desempenho - Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados

em termos financeiros ou não.

Desempenho global - Desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas.

Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização.

Eficácia - Capacidade da Organização em cumprir suas metas e objetivos previamente fixados ,ou seja é o grau de atingimento de uma meta ou dos resultados institucionais.

Eficiência - Relação entre o custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na prestação de um serviço

Efetividade Representa a capacidade da organização coordenar, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da instituição no ambiente. Para se ter efetividade é preciso se eficiente e eficaz.

Execução -Processo de conduzir as pessoas e os demais recursos durante o andamento do plano.

Excelência - Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Macroprocessos - Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cidadão. Correspondem às grandes funções da organização, para as quais devem estar voltadas todas as suas unidades internas e descentralizadas.

Necessidades - Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos ou das demais partes interessadas.

Organização - Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Padrões de trabalho - São as regras de funcionamento que regulam a execução das práticas de gestão, podendo estar sob a forma de diretrizes do Cmt ou do escalão superior, procedimentos, rotinas de trabalho, normas gerais de ação (NGA),Programas de Instrução, Instruções Gerais, Instruções Provisórias, Portarias, Ordens de Serviço e Instrução, dentre outros.

Parceiros - Organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e co-responsabilidade.

Plano de ação - É o plano setorial ou funcional que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas num período determinado, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento.

Proatividade - Capacidade de antecipar-se aos fatos com ações preventivas e de promover a inovação e o aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos.

Problema - É a diferença entre a situação atual e a situação desejada.

Processo - Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas).

Qualidade - “Adequabilidade para o uso”.(Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento”.(GESPÚBLICA). Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

Recursos - Qualquer variável (pessoa, equipamento, material e local) capaz de definir aquilo que será necessário na execução de uma atividade e que, de alguma forma, possa restringir a mesma.

Requisitos -São condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

Sistema: É um conjunto de partes inter-agentes e interdependentes que conjuntamente formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Visão sistêmica - As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc) interdependentes e interrelacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

Participaram da elaboração das Instruções Provisórias editadas em 2006 os seguintes integrantes da Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército.

Gen Bda CARLOS **BOLIVAR** GOELLNER
Cel **ALVARO** PEREIRA DA SILVA
Cel R1 **CÉZAR** AUGUSTO RODRIGUES LIMA
Cel JOSÉ RICARDO **GODINHO** RODRIGUES
Cel PEDRO ANTONIO **FIORAVANTE** SILVESTRE NETO
Cel CEZAR AUGUSTO CARAZZAI **CASTILHO**
TC **ALMIR** MENDES DA SILVA
TC LUIZ **SÁVIO** SALGADO BRANDÃO
TC **PAULO** ROBERTO COSTA
TC JOÃO PAULO **DA CÁS**
1º Sgt JOSÉ **ERLEI** MELO NORONHA
1º Sgt JEFERSON ROBERTO **LIMA PEREIRA**



EGGCF

Desde 1949

"Gráfica do Exército" - Compromisso com a qualidade

Impresso na oficina do
Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias - "Gráfica do Exército"
Al. Mal. Rondon S/N - Setor de Garagens - QGEx - SMU - CEP: 70630-901 - Brasília-DF
DDG: 0800-6012323 - Tel: 3415-4248 - RITEX: 860-4248 - FAX: 3415-5829
Site: www.eggcf.eb.mil.br - E-mail: eggcf-divcomer@pop.com.br